



**UiT Norges arktiske universitet**

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, institutt for samfunnsvitenskap

# **Forsvarets organisasjonsidentitet – i overenstemmelse med befolkningens oppfatning**

Alexander Johnsen og Simen Kvalvaag Knudsen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 desember 2020









## Forord

Etter ett år med skriving, er endelig masteroppgaven fullført. Etter flere undersøkelser og analyser, kan vi nå levere et ferdig produkt. Dette har vært en utfordrende og lærerik prosess. Året har gått fort, med ulike samfunnsmessige hindringer underveis. Spesielt har jo korona pandemien gjort om på de fleste sin hverdag, også vår. Vi har derfor merket spesielt godt at det har vært lurt å være to personer om oppgaven. Dette har bidratt til at vi kunne reflektere og komme med innspill sammen, for å komme frem til et helhetlig og nyansert bilde underveis i studien. I tillegg har vi kunne motivere hverandre, når motivasjonen til den ene har vært dårlig. Vi ønsker å rette takk og dele noen tanker hver for oss:

*Alexander:* Jeg retter en stor takk til veilederen vår Turid Moldenæs ved universitetet i Tromsø for gode innspill og veiledninger. Da vi kastet oss ut i dette var det mye å ta tak i og få oversikt over. Etter fremføringen av oppgaven på teams sammen med de andre studentene hvor vi fikk tilbakemelding og kommentarer fra andre veiledere, falt motivasjonen. Her fikk vi først inntrykk om at vi hadde bommet totalt på oppgaven, og nesten måtte starte på nytt. Men etter litt veiledning fra deg og endringer, lot alt seg ordne på en god måte. Takk! Jeg takker også Simen for godt samarbeid gjennom hele oppgaven. Jeg retter også en stor takk til samboeren min for god støtte hele veien. Tidsklemma var en stor utfordring da jeg jobbet på sjøen, fødsel med gutt nr 2 og overtakelse av ny bolig. Å holde på med masteroppgave midt i dette, og en pandemi som herjet landet, gjorde at jeg ble fraværende. Takk for tålmodigheten.

*Simen:* Som Alexander ønsker jeg å rette en takk til vår veileder. Du har gitt oss uvurderlige tilbakemeldinger, slik at vi kom i havn med denne oppgaven. I tillegg til det Alexander nevner, har du også fulgt oss opp. Med det mener jeg at du har sendt en mail og spurt hvordan det går, noe som har gitt meg motivasjon og lyst til å prestere. Så takk for at du har vært med på å dra oss fremover, i tillegg til at du har gitt tilbakemeldinger slik at produktet ble så bra som mulig. Jeg vil også rette en takk til Alexander, uten deg hadde ikke jeg levert noen oppgave. Jeg hadde vel egentlig bestemt meg for ikke å skrive selve oppgaven, helt til du fikk meg med! Takk for samtalene, innspill og diskusjoner. Jeg har lært mye av denne prosessen, og deg. Til slutt vil jeg rette en takk til min familie. Uten en svært tålmodig kone, som har levert på hjemmebane, hadde dette aldri gått. Det er ikke bare enkelt å være en småbarnsfamilie. Ikke nok med at jeg jobber på sjøen, men pandemien og oppgaven

har i tillegg tatt mye tid. Takk for at du motiverer meg, holder ut og har levert som tidvis alenemamma. Til dere alle, takk!

Bergen, 22 November 2020

Alexander Johnsen

Simen Kvalvaag Knudsen

## Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om identitet og omdømme i en offentlig organisasjon, nærmere bestemt Forsvaret. Vi har lagt merke til at Forsvaret har vært veldig synlig i media de siste årene, både med positiv og negativ vinkling. I tillegg har de gjennomført mange kampanjer i sosiale medier. Samfunnet har de siste årene endret seg mye. Dette med tanke på likestilling og at vi i dag lever i et multikulturelt samfunn, med forskjellige opphav og legning. Hvordan påvirker dette identiteten til forsvaret? Hvor alle skal jobbe mot samme mål i samme uniform, holder de tritt med samfunnsutviklingen?

Dette er en studie hvor vi har tatt for oss hvordan Forsvaret presenterer seg selv og hvilken identitet de prøver å formidle. I tillegg har vi prøvd å finne ut hvordan den presenterte identiteten oppfattes av samfunnet, illustrert gjennom forsvarets innbyggerundersøkelse. Dette er interessant å kaste lys over for å bedre kunne forstå og lykkes med å fremme sin organisasjon. Et godt omdømme i offentlig organisasjon vil kunne skape bedre rekruttering og påvirke politikere til å øke bevilgningen fra statsbudsjettet.

Noen sentrale spørsmål ble da:

- Hvordan gjør de det?
- Hva er det de prøver å formidle?
- Hvordan oppfattes det av befolkningen basert på forsvarets innbyggerundersøkelse?

Resultatene våre kommer frem til at Forsvaret prøver å formidle en åpen organisasjon hvor likestilling og respekt for medmenneske står sentralt uansett kjønn, legning eller opphav. I tillegg til å fremme den militære profesjonen gjennom action-pregede bilder og videoer. De appellerer til å stå for noe mer enn seg selv og jobbe for fellesskapet. Dette gjør de på en strukturert måte over flere kanaler slik som hjemmesiden, facebook, instagram m.m. Fra vår studie mener vi at de hovedsakelig lykkes med dette og jobber mot et sunt mål. Basert på innbyggerundersøkelsen har befolkningen et overordnet godt inntrykk av forsvaret. Dog er det noen svakheter ved noe av identiteten de formidler som ikke når frem.

## Summary

This master's thesis is about identity and reputation in a public organization, more precisely the Norwegian Armed Forces. We have noticed that the Norwegian Armed Forces has been very visible in the media in recent years. In addition, they have conducted many campaigns in social media. Society has changed a lot in recent years, in particular regarding gender equality and multiculturalism. How does this affect the communication of the organizational identity of the Norwegian Armed Forces? In this institution everyone has to work towards the same goals and in the same uniform.

In this thesis we have discussed how the Norwegian Armed Forces presents themselves outwards and which organizational identity they are trying to communicate. In addition, we have tried to find out how the presented identity is perceived in the Norwegian society, through the Norwegian Armed Forces population survey. This is interesting to shed light on, in order to better understand and succeed in promoting such an organization. A good reputation in a public organization could create better recruitment and influence politicians to increase the allocation from the state budget. Some key questions then became:

- How do they do it?
- What are they trying to communicate?
- How is it perceived by the population based on the Norwegian Armed Forces population survey?

Our results show that the Norwegian Armed Forces is trying to communicate itself as an open organization where equality and respect for fellow human beings is central, regardless of gender, orientation or origin. In addition to promoting the military profession through action-packed photos and videos. They appeal to higher goals and work for the community. They do this in a structured and professional way through several channels such as the website, facebook, instagram, snapchat and more. From our study, we believe that they mainly succeed with this and work towards a healthy goal. Based on the population survey, the population has an overall good impression of the Norwegian Armed Forces. However, there are some weaknesses with some of the identity they are trying to convey, which seems not to reach the whole population.



## **Nøkkelord**

Forsvaret, Omdømme, Kommunikasjon, Identitet, innbyggerundersøkelse



<b>FORORD.....</b>	<b>V</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>VII</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>VIII</b>
<b>NØKKELORD.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>2</b>
1.1 KORT OM VALG AV OPPGAVE.....	2
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 TIDLIGERE FORSKNING, RELEVANS OG VIKTIGHET AV OPPGAVEN.....	3
1.4 AVGRENSNING OG PRESISERINGER .....	4
1.5 EMPIRISK KONTEKST.....	4
<b>2 TEORI OM OMDØMME OG OMDØMMEHÅNDTERING.....</b>	<b>7</b>
2.1 ORGANISATORISK IDENTITET.....	7
2.2 OMDØMME.....	10
2.3 OMDØMMEHÅNDTERING I OFFENTLIG SEKTOR.....	11
2.4 STRATEGISK KOMMUNIKASJON.....	13
2.5 OPPSUMMERING.....	15
<b>3 METODE.....</b>	<b>16</b>
3.1 VALG AV METODE.....	16
3.2 DATAMATERIALE .....	17
3.3 VALG AV METODE.....	17
3.4 ETISKE DILEMMAER .....	21
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET.....	21
3.5.1 Validitet og reliabilitet til dataene og tolkningene våre.....	22
3.5.1.1 Kommunikasjonsplanen.....	22
3.5.1.2 Forsvarets hjemmeside og mediekkanaler .....	22
3.5.1.3 Magasinet Soldatnytt .....	23
3.5.1.4 Vurdering.....	23
3.5.1.5 Innbyggerundersøkelsen .....	23
<b>4 ANALYSE.....</b>	<b>24</b>
4.1 FORSVARETS KOMMUNISERTE IDENTITET .....	24
4.1.1 Forsvarets logo og uniform.....	24
4.1.2 Forsvarets hjemmeside.....	25
4.1.2.1 Forsvarets verdier.....	27
4.1.2.2 Forsvarets slagord.....	29
4.1.3 Instagram, YouTube, Twitter og Facebook.....	30
4.1.4 Forsvaret i magasiner.....	32
4.1.4.1 Soldatnytt utgave 3.....	33
4.1.4.2 Soldatnytt utgave 4.....	34
4.1.5 Forsvarets mediesenter og strategisk kommunikasjon .....	35
4.1.6 Oppsummering av forsvarets kommuniserte identitet.....	36
4.2 FORSVARETS OPPFATTEDE IDENTITET I BEFOLKNINGEN .....	39
4.2.1 Inntrykk og omdømme .....	39
4.2.2 Forsvaret i media.....	41
4.2.3 Norske soldater.....	42
4.2.4 Verneplikt og likestilling.....	43
4.2.5 Forsvaret som arbeidsplass.....	43
4.2.6 Oppsummering av oppfattet identitet.....	44
4.3 SAMSVAR MELLOM KOMMUNISERT IDENTITET OG OPPFATTET IDENTITET?.....	45
<b>5 AVSLUTNING.....</b>	<b>46</b>
<b>6 REFERANSELISTE .....</b>	<b>48</b>



# 1 Innledning

## 1.1 Kort om valg av oppgave

Når vi skulle bestemme oss for hva vi ville skrive om i denne oppgaven, erkjente vi tidlig at vi ønsket skrive om noe som omhandlet arbeidsstedet vårt. Som ansatte i Forsvaret ble det dermed naturlig å ta for oss denne organisasjonen. De siste årene har Forsvaret dessverre vært gjennom noen ulykker, som har ført til mye oppmerksomhet i media – til dels av negativ karakter. KNM Helge Ingstad ulykken i november 2018, gir for eksempel over 65000 treff på Google. Søker du på Forsvaret, havner du på rundt 4.1 millioner treff. Med bakgrunn i disse skriveriene og søkene, ble vi nysgjerrige på om den store medieoppmerksomheten kan ha påvirket folks oppfatning av Forsvaret. I media har vi de siste årene kunne lese flere og flere artikler om Forsvarets omdømme. Etter KNM Helge Ingstad ulykken, er spesielt Sjøforsvaret blitt nevnt. Som ansatte på nettopp fregatter, og som navigatører i tillegg, har vi følt mye på de siste årenes medieoppstyr. Dette gjorde at vi ville forske mer på Forsvarets identitet, omdømme og omdømmehåndtering. Vi bestemte tidlig at vi ikke ville gå inn på disse ulykkene og krisene, fordi vi fryktet de ville bli for spesifikke og ulike. Vi ønsket derfor heller å se på hvordan Forsvaret jobber med omdømmehåndtering i det daglige, rett og slett hvordan Forsvaret kommuniserer sin identitet eksternt og om denne kommunikasjonen kan ha betydning for hvordan Forsvaret oppfattes i samfunnet for øvrig.

## 1.2 Problemstilling

Som nevnt over ønsket vi se på omdømmehåndteringen til Forsvaret. Omdømme, i betydningen summen av omgivelsenes oppfatning av en organisasjon (Fombrun og van Riel, 2004), er noe Forsvaret nærmest blir tvunget til å gjøre i sitt daglige arbeid. Dette skyldes både at Forsvaret er en sentral institusjon i vårt samfunn og ofte blir intervjuet eller bedt om uttalelser i media. Men hvordan løser egentlig Forsvaret dette? Er det en overensstemmelse mellom det de kommuniserer om seg selv og slik de blir oppfattet av folk flest? Nettopp det siste her er det som er helt sentralt for å ha et godt omdømme – at organisasjonen blir oppfattet som ekte eller autentisk (jf. Fombrun og van Riel, 2004). Omdømme handler jo om hvordan du blir oppfattet og ikke nødvendigvis om hvordan organisasjonen faktisk er. I denne oppgaven har vi valgt følgende problemstilling for å finne svar på det vi lurte på:

1. Hvordan kommuniserer Forsvaret «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner og hvilken organisatorisk identitet er det Forsvaret prøver å formidle?
2. Er det overensstemmelse mellom den kommuniserte identiteten og den oppfattede identiteten, illustrert gjennom Forsvarets innbyggerundersøkelse?

### **1.3 Tidligere forskning, relevans og viktighet av oppgaven**

I prosessen med å komme frem til vår problemstilling, leste vi andre oppgaver innenfor fagfeltet. Dette for å få ideer til selve problemstillingen og for å finne ut om andre hadde forsket på det samme som vi var opptatt av. Vi fant noen oppgaver som drøftet omdømme og identitet i Forsvaret, men disse var skrevet for flere år siden. Det er likevel spesielt to masteroppgaver som tar for seg temaet. Den ene oppgaven handler om krigsskolens omdømmehåndtering (Mathisen, 2015), mens den andre handler om bakgrunnen for omdømmekampanjen til Forsvaret (Eldal, 2013). Siden det ikke var noen som tidligere hadde fokusert på akkurat den tematikken som vi var opptatt av, fant vi ut at vi ville gå videre med problemstillingen. Vi mener oppgaven vil være relevant for Forsvarets videre omdømmearbeid, men også for andre som er opptatt av offentlige institusjoners omdømmehåndtering.

Når det gjelder viktigheten av oppgaven, ønsket vi se om det var mer enn våre egne tanker og interesser som gjorde denne oppgaven interessant. Det vi ønsket å se var om den var aktuell, også for de utenfor Forsvaret. Det korte svaret, er at det er den. Forsvaret er en spesiell institusjon i vårt samfunn, noe som gjør oppgaven ekstra interessant. Med det mener vi at Forsvaret som utgangspunktet har behov for legitimitet, og ikke nødvendigvis et godt omdømme. Omdømme er basert på en rangering av organisasjoner som er i en konkurransesituasjon om kunder. Forsvaret er ikke i en slik tradisjonell konkurransesituasjon. Forsvaret konkurrerer derimot med andre offentlige institusjoner om oppmerksomhet, midler over statsbudsjettet, og om den kompetente arbeidskraften. Det er i denne forbindelse at omdømme blir viktig for Forsvaret. For å utdype dette, kan vi si at Forsvaret er politisk styrt og en del av det statlige apparatet. Forsvaret har også monopol på sine «tjenester». Det er politikerne som bestemmer hvordan eller hva Forsvaret skal gjøre. I tillegg til at de som nevnt også bestemmer hva Forsvaret får av midler over statsbudsjettet. Det er spesielt med tanke på

det siste vi mener denne oppgaven er viktig. Dersom Forsvarets eksterne kommunikasjon påvirker omdømmet til Forsvaret positivt, vil det trolig i neste omgang påvirke politikerne, de som beslutter Forsvarets økonomi. Oppgaven kan dermed ses i en større sammenheng, og ha betydning for andre offentlige institusjoners omdømmearbeid. Det andre interessante aspektet ved oppgaven, er at Forsvaret som nevnt jobber for å få de samme arbeidstakerne som sivile og andre statlige institusjoner. Forsvaret jobber derfor også med omdømme for å styrke rekrutteringsgrunnlaget. Om Forsvaret lykkes med å få frem en positiv organisatorisk identitet, er antagelsen at Forsvaret vil fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Dette bakteppet, sett opp mot vår egeninteresse, gjorde at vi ville forske mer på Forsvarets omdømmehåndtering og den potensielle virkningen av denne.

## **1.4 Avgrensning og presiseringer**

For å kunne gjennomføre denne oppgaven, så vi tidlig at vi måtte gjøre noen avgrensninger. Vi kommer derfor ikke til å fokusere på håndtering av kriser, strategisk arbeid mot beslutningstakere, samfunnsansvar eller etiske retningslinjer for de ansatte. Målet med oppgaven er å få en dypere innsikt i Forsvaret omdømmearbeid og forholdet mellom kommunisert identitet og oppfatningen av Forsvaret blant folk flest – om det er en overensstemmelse eller ikke.

## **1.5 Empirisk kontekst**

Forsvaret i Norge er som nevnt en del av det offentlige statlige forvaltningsorganet. Dette innebærer at det er hierarkisk underlagt gjeldende departementet og den ansvarlige statsråden. Forsvaret har derfor gjennom forsvarsdepartementet fått i oppgave av de folkevalgte å trygge Norges suverenitet og norske rettigheter. Samtidig skal Forsvaret sikre Norges handlefrihet mot militært og annet press. Med hjelp fra de samlede ressursene i forsvarssektoren og innenfor rammene av NATOs kollektive forsvar, skal Forsvaret kunne løse oppgavene som norske styresmakter har vedtatt. Oppgavene er et resultat av politikernes prioriteringer og tryggings- og forsvarspolitiske mål, oppgavene er sammenfattet til fem hovedoppdrag (Forsvarets oppgaver, 2020). Disse hovedoppdragene er:

1. Forsvare Norge og Norges allierte
2. Overvåke og drive etterretning
3. Trygge grensene og sikre handlefrihet for politikerne
4. Samarbeide internasjonalt
5. Støtte det sivile Norge

For å ivareta disse oppgavene består forsvarssektoren i dag av 14 ulike driftsenheter, om man regner med den sentrale forsvarsstaben. Hver av disse driftsenhetene har igjen et bredt spekter med arbeidsoppgaver som skal støtte opp om hovedoppdragene til Forsvaret (Forsvarets organisasjon, 2020). Sjøforsvaret er en av Forsvarets driftsenheter, hvor marinen er en underenhet. 1. Fregatt Skvadron, der vi jobber, er en underenhet av marinen igjen. Gjennom de siste 25 årene har Forsvaret vært i stadig endring og omorganisering. Pådriveren til disse endringene har som regel vært å effektivisere driften, og modernisere avdelinger slik at Norges forsvar er et tidsriktig forsvar. Et eksempel på slike endringer er at Forsvaret har redusert antall driftsenheter fra 21 i 2015 til 14 i dag. Et annet er at Sjøforsvaret i forrige omorganisering valgte å fjerne nesten alle stabene de har på land. I den omstillingen ble stillingene flyttet til operative fartøy, for å skape mer operativ leveranse.

Endringene og omstillingene har imidlertid ikke skjedd uten motstand og problemer. Forsvaret har erfart profilering rundt økonomisk ubalanse og manglende planlegging. Man har dermed også opplevd et sviktende kunnskapsnivå og engasjement rundt i organisasjonen. For å imøtekomme disse utfordringene, lanserte Forsvaret i 2011 en omdømmekampanje. De ønsket her å arbeide aktivt og systematisk med å forbedre seg, samtidig som de kommuniserte sine aktiviteter og sin virksomhet til samfunnet (Ernö, 2011).

Forsvarets verdier respekt, ansvar og mot, skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss. En måte å etterleve disse verdiene eller kjerneverdiene på, som de ofte kalles, er å vise respekt, ta ansvar og utvise mot. Verdier kan imidlertid ikke vedtas eller innføres gjennom direktiver. Verdier er nært knyttet til profesjonskultur, og kan bare innarbeides og rotfestes ved at de praktiseres av Forsvarets personell over tid (Forsvarets verdier, 2020).



For å ivareta sitt omdømme, har Forsvaret utformet en kommunikasjonsplan. Den er ugradert og derfor åpen for alle. Planen starter med forsvarssjefens overordnede mål:

«Forsvarssjefens overordnede mål for virksomheten er å bedre evnen til å løse Forsvarets oppgaver, vedtatt av Stortinget og regjeringen. Kommunikasjon er et verktøy for å oppnå dette. Det interne målet er derfor å motivere Forsvarets personell til å løse oppgavene vi er gitt på en best mulig måte. Eksternt er det overordnede målet å skape tillit til Forsvarets evne til å løse sine oppgaver og derved skape sikkerhet for Norge og trygghet for befolkningen» (Forsvarets kommunikasjonsplan, 2019, side 6).

Som vi ser, skal Forsvarets kommunikasjon både ivareta interne og eksterne mål. Den skal sikre motiverte ansatte, men også sikre tillit i befolkningen. Planen er videre delt inn i fire kommunikasjonsmål: operativ virksomhet, kompetanse, fornying og utvikling, og økonomi. For å oppnå disse kommunikasjonsmålene, skal Forsvarets respektive avdelinger iverksette egne kommunikasjonstiltak. Et eksempel på disse tiltakene er at Sjøforsvaret skal synliggjøre seg som en kompetanseorganisasjon. Dette for å oppnå det eksterne målet om at Forsvaret skal oppfattes som en kompetanseorganisasjon og en attraktiv arbeidsplass.

For å sikre en oversiktlig og organisert form for kommunikasjon, har Forsvaret etablert en egen kommunikasjonsavdeling. På Forsvarets hjemmesider kan man søke opp organisasjonskartet og finne det som heter Forsvarets fellestjenester. Under disse vil man finne informasjon om Forsvarets mediesenter (Forsvarets fellestjenester, 2020). Her beskriver Forsvarets mediesenter seg selv som Forsvarets kommunikasjonshus. De sier videre at de bistår med alt som har med kommunikasjon, og at de er ansvarlige for hjemmesiden til Forsvaret. Siden til Forsvaret gjennomgikk en oppdatering i oktober 2020, etter dette er alle sidene gjort om, redigert eller fjernet. Tidligere opplyste Forsvarets mediesenter mer om hva som var deres oppgaver. Disse kan man ikke lenger finne linker til, men mediesenteret gjør fremdeles de samme oppgavene. Tidligere sa de mer utdypende at de jobber målrettet med Forsvarets omdømme og informasjonsflyt, både internt og eksternt. De opplyste videre at de består av en analyseavdeling, markedsavdeling, produksjonsavdeling og en avdeling for digital kommunikasjon. Forsvarets mediesenter beskrev sine kommunikasjonsområder til å dekke:

1. Omdømme-, PR-, markeds- og rekrutteringskommunikasjon
2. Forsvarets digitale kanaler internt og eksternt
3. Interaksjonsdesign og audiovisuell kommunikasjon
4. Visuell profil og militær heraldikk

På den gamle siden var det også nevnt at de hadde et tett samarbeid med Kommunikasjonsenheten (KE) i Forsvarsdepartementet, som har ansvaret for talsmannsfunksjonen, krisekommunikasjon og strategisk kommunikasjon. Når man samler alt ansvar for markedskommunikasjon, PR og lederkommunikasjon inn i en avdeling som har ansvar for å overvåke og bygge organisasjons omdømme, kalles dette for virksomhetskommunikasjon. (Brønn 2019).

Det er nettopp en slik avdeling Forsvarets mediesenter fungerer som i Forsvaret. Det fordi vi både på den gamle og nye nettsiden til Forsvaret ser at det meste av kommunikasjon innad og utad, styres og kommuniseres gjennom Forsvarets mediesenter.

## **2 Teori om omdømme og omdømmehåndtering**

I problemstillingen vår spør vi om hvordan Forsvaret kommuniserer seg selv, verbalt og visuelt. Hvordan denne kommunikasjonen blir oppfattet og mottatt i samfunnet, antas igjen å påvirke omdømmet til organisasjonen. For å kunne svare på problemstillingen, er det viktig å se på teori om dette temaet. Vi har derfor valgt å se nærmere på litteratur som omhandler organisatorisk identitet, omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon.

### **2.1 Organisatorisk identitet**

Når det kommer til identitet i organisasjoner, finnes det mye litteratur med ulike tilnærminger. Kvåle og Wæraas (2016) mener at organisatorisk identitet er noe som er abstrakt, men likevel har en stor innvirkning i daglige situasjoner. Dette handler eksempelvis om hvorvidt en jobbsøker klarer å identifisere seg med en organisasjon. Her vil man ofte betrakte organisasjonen ut ifra egne verdier og holdninger, opp imot det organisasjonen står for. Dersom det er samsvar mellom egne verdier og de verdier organisasjonen forbindes med, vil man finne organisasjonen interessant og dermed ønske å jobbe i den enkelte organisasjon.

Hatch og Schultz beskriver to hovedretninger innenfor identitet (referert i Kvåle og Wæraas 2016, s. 20). Disse to hovedretningene kaller de for den organisasjonsteoretiske og den bedriftsøkonomiske tilnærmingen til identitet.

I den organisasjonsteoretiske tilnærmingen forstås identitet som noe som er naturlig utviklet, og som er nært tilknyttet det indre livet i organisasjonen. Det handler om det «dype», «ekte» og «indre» i organisasjonen – og representerer derfor et perspektiv på identitet som noe som ikke lar seg styre i bestemte retninger. I den bedriftsøkonomiske tilnærmingen forstås derimot identitet som noe som skapes og styres i ønsket retning. Her er identiteten primært et ytre trekk ved organisasjonen, som ledelsen utformer strategisk for å signalisere hvem og hva organisasjonen er. I dette perspektivet er identitet nært knyttet til et begrep som image, og til disipliner som markedsføring, merkevarebygging og kommunikasjon (Kvåle og Wæraas, 2016).

I Brønn (2019) presenteres tre ulike perspektiver på identitet. Dette er visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet kan ses på samme måte som Kvåle og Wæraas (2016) beskriver henholdsvis den organisasjonsteoretiske og bedriftsøkonomiske tilnærmingen. Når det gjelder det organisasjonsteoretiske perspektivet, refererer Brønn (2019, s. 29) til Albert og Whetten som sier:

«Organisasjonsidentiteten gjenspeiler hva som er 1) sentralt, 2) unikt og 3) varig ved en organisasjon. Det som er sentralt i en organisasjon, beskrives som organisasjonens essens - det organisasjonen selv utpeker som sitt viktigste særtrekk. Noen definerer dette som trekk ved organisasjonen som er avgjørende for å forstå hvorfor den eksisterer - hva som er dens mening eller misjon»

Når det gjelder forskjellen mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, sier Brønn (2019) at organisasjonsidentitet handler om det indre, som utvikles over tid. Dette handler om kultur, verdier og holdninger med et internt fokus. Virksomhetsidentitet beskrives derimot som mer eksternt rettet, og som noe som kan styres. Dette kan gå ut på sponsing, annonseringer, valg av logoer eller lignende. Dette er noe som ledelsen kan utforme i en strategisk sammenheng for å fremme egen virksomhet. Dette kan oppfattes som kun en måte å promotere organisasjonen, uten at det som promoterer nødvendigvis er i overensstemmelse

med det indre livet og kulturen i organisasjonen. Virksomhetsidentiteten skal tas hensyn til av alle interessenter og kommuniseres gjennom flere kanaler, både internt og eksternt (Brønn, 2019).

Når det kommer til visuell identitet, betrakter Brønn (2019) dette som det vi umiddelbart observerer i møtet med en organisasjon «... alle symbolene og identifikasjonssystemene som virksomheten bruker, for eksempel «swooshen» til Nike og den gule M-en i McDonalds-logoen» (Brønn, 2019, s. 27). Den visuelle identiteten omfatter med andre ord både logo, farger, fonter og navn, og betegnes av enkelte som en grafisk designtilnærming til identitet (Kvåle og Wæraas, 2016). Lyd og lukt er også brukt for å kommunisere identitet. Ellers er det flere standardeksempler på dette, slik som emballasje, skilt, publikasjoner eller lignende. Denne tilnærmingen til identitet betraktes som noe som kan styres og være et strategisk redskap for ledelsen. Alle de visuelle virkemidlene er det Brønn (2019) kaller for «mektige kommunikatører».

Basert på ovenstående ser vi at organisasjonsidentitet er et kompliserte begrep, og at avhengig av om man inntar en organisasjons- eller en bedriftsøkonomisk tilnærming, alternativt en grafisk design tilnærming, vil det være ulike oppfatninger av om identitet kan endres og styres i den retning ledelsen ønsker.

Når man snakker om organisasjonsidentitet er det derfor også viktig å si litt om hvordan ansatte eller jobbsøkere identifiserer seg med organisasjonen. I Brønn (2019) referer hun til Dutton, Dukerich og Harquail (1994) som sier at ansattes identifikasjon med organisasjonen er nært forbundet med organisasjonens identitet. Det handler om i hvor stor grad en person klarer å identifisere seg med organisasjonen basert på sin egen identitet og selvfølelse. I artikkelen presenterer de tre påstander om organisasjonsidentifikasjon:

- Jo mer tiltalende den oppfattede organisasjonsidentiteten er, desto sterkere vil personen identifisere seg med organisasjonen.
- Jo mer organisasjons imaget styrker medlemmets selvfølelse, desto sterkere vil personen identifisere seg med organisasjonen.
- Jo sterkere personen identifiserer seg med organisasjonen, desto mer vil medlemmet søke kontakt med organisasjonen.

Ut fra disse påstandene ser man at identitet er viktig for både jobbsøkere, ansatte og organisasjonen selv, både med tanke på rekruttering og for å beholde de som allerede er ansatt i organisasjonen. «De fleste ønsker å arbeide for organisasjoner som nyter respekt, og som de ser at også andre har respekt for» (Brønn, 2019, s. 35). Å presentere sin identitet til andre kan gjøres ved å vise til verdier som uttrykker noe man står for. Verdiene bidrar på så måte til å gi en ønsket atferd og oppfatning av organisasjonen både internt og eksternt (Kvåle og Wæraas, 2016).

## 2.2 Omdømme

Om man bruker internett til å søke på omdømme, finner man mange sider med forskjellige definisjoner og meninger rundt dette ordet. Store norske leksikon har for eksempel ingen definisjon, men omtaler ordet i mange artikler. Når vi søker på språkrådet sine nettsider, blir vi sendt videre til bokmålsordboka sin forklaring av ordet. Her ser vi at opphavet til omdømme, stammer fra det norrøne ordet umdómi. Vi ser her videre at ordet betyr dom eller vurdering av andre, i tillegg til egen evne til å dømme eller ha dømmekraft (Omdømme, u.å.). Om vi ser dette i sammenheng med artiklene fra store norske leksikon, ser vi at det stadig benyttes i sammenheng med ordet renommé, særlig under innflytelse av PR- og kommunikasjonsbransjen, omtrent slik det engelske begrepet image benyttes. De sier videre at:

«I markedsføring er image det bildet eller omdømmet som en markedsfører ønsker å skape av et merke, et produkt, en bedrift eller en person blant folk i ulike målgrupper og det faktiske omdømmet eller bildet som allerede finnes blant folk i de aktuelle målgruppene» (Image, 2020).

Det er viktig å gjøre et skille mellom det engelske ordet image og omdømme. Brønn (2019) sier at image handler mer om hvordan man tror eller ønsker at andre oppfatter deg. Omdømme er derimot «fasiten», hvordan man faktisk blir oppfattet av andre. Hun definerer image som det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, og omdømme som holdninger individer har til en organisasjon, som er bygget over tid. Videre sier hun at image er nær beslektet med identitet. Image forsøker å gi et budskap om identiteten til organisasjonen, selv om imaget noen ganger kan gi et falskt bilde av organisasjonens egentlige identitet. Hun sier også at omdømme handler om eksterne kognitive og

emosjonelle forestillinger om en organisasjon. At det handler om hvilken appell de gjør til samfunnet og hvordan det mottas av befolkningen. Organisasjoner må derfor fokusere på å skape og vedlikeholde gode relasjoner til omverden. En annen ting som påvirker hvordan omdømme en organisasjon har, er tillit. Brønn sier følgende om dette:

«Når folk ikke lenger har tillit til en organisasjon, er første reaksjon at de ikke kjøper flere produkter eller tjenester fra dem. De ønsker heller ikke å arbeide for organisasjonen eller investere i den. Og de passer på å fortelle andre hva de mener om dem» (Brønn, 2019, s. 92).

Det er helt klart at mediene, også kalt for den fjerde statsmakt, har stor påvirkningskraft når det kommer til omdømme. Det er ikke uten grunn at de kalles for den fjerde statsmakt. Måten eller vinklingen de legger frem saker på, samt omfanget, vil kunne påvirke store deler av samfunnets oppfatning rundt en sak. Dette være seg positivt, nøytralt eller negativt (Brønn, 2019).

En annen viktig kommunikator innen omdømme er anbefalinger. Det vil nok mange kjenne seg igjen i. Et eksempel er når vi skal bestille en håndverker. Ofte velger de fleste å sjekke anbefalinger andre har gitt håndverkere, før de hyrer de til å utføre arbeid hos seg selv. Brønn (2019) sier at anbefaling er et viktig verktøy i omdømmebygging. Anbefalinger er med på å bygge troverdighet og bekrefte en virksomhets handling, noe som igjen gjør det til en av de mest ønskede resultatene man oppnår av organisatorisk aktivitet.

## **2.3 Omdømmehåndtering i offentlig sektor**

Når det gjelder omdømmebygging i offentlig sektor finnes det mange meninger rundt dette og i den senere tid vil nok mange si at tankene rundt dette er endret. I dag kan man si at samfunnet er et slags omdømme samfunn. Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) sier at omdømmebegrepet mellom 1989 og 2010 er blitt nevnt i landets største aviser med en økning på over 200 prosent. Bare fra 2000 til 2007 økte forekomsten med over 130 prosent. Likevel mener en del forskere fremdeles at offentlig sektor ikke skal kaste bort ressurser på å bygge omdømme. De mener at et nøytralt omdømme bør være målet. De mener at bruk av strategisk kommunikasjon for å bygge omdømme, slik den er definert av privat sektor, ikke er relevant

for offentlig sektor (Brønn, 2019). På en annen side referer Brønn til Carpenter (2002) som sier følgende om dette:

«Bureaucratic reputations are valuable political assets - they can be used to generate public support, to achieve delegated authority and discretion from politicians, to protect the agency from political attack and to recruit and retain valued employees” (Carpenter, 2002, s. 491).

Wæraas et al. (2011) forsterker dette ved å si at offentlig sektor er avhengig av oppslutning i folket. Dette for at sektoren skal opprettholde politisk og økonomisk støtte. Ryan (2007) referert i Brønn (2019, s. 162) sier at «prinsippene for omdømme i privat sektor kan ikke automatisk anvendes i offentlig sektor». Dette på grunn av at resultatene i offentlig sektor ikke nødvendigvis handler om å øke inntjening og senke kostnader, men heller om fordeler som samfunnet kan nyte godt av (Brønn, 2019).

Det er lett å forstå at man ikke kan direkte oversette eller måle omdømme slik som man gjør i privat sektor. Wæraas et al. (2011) påpeker at det meste som finnes av teori rundt omdømme i dag også er rettet på det private markedet.

Det er veldig nyttig for organisasjoner i dag å kunne vite hvilket omdømme de har, dersom de gjør dette kan de dermed lettere identifisere styrker og svakheter ved sin organisasjon. Det finnes ulike typer modeller for å måle omdømme i offentlig sektor. Tidligere var RepTrak modellen for måling av omdømme i offentlig sektor benyttet, mens det i dag finnes flere andre (Brønn, 2019). Et eksempel på dette er undersøkelsen vi skal ta for oss for å svare på del 2 av vår problemstilling.

Når det kommer til omdømme i offentlig sektor er det blant forskere noe uenighet om hvorvidt man bør etterstrebe et godt omdømme eller ikke. Men som Brønn (2019) selv konkluderer med virker det usannsynlig at en virksomhet vil be sine ansatte om å bli oppfattet som middelmådige, og at offentlig sektor møter de samme kravene til konkurranse som privat sektor. Spesielt når det gjelder arbeidskraft, er det viktig at deres omdømme er godt nok til å tiltrekke seg dyktige medarbeidere fra andre arbeidsplasser i andre sektorer. Brønn (2019 s. 179) beskriver dette på følgende måte: «Når offentlig ansatte vet at de blir satt pris på, vil de

kunne få motivasjon til å utføre oppgavene sine på en bedre måte. Og når de utfører dem bedre, forbedres oppfatningen av deres prestasjoner. Dette er en god sirkel».

## **2.4 Strategisk kommunikasjon**

Organisasjoner har i dag flere måter å fremme sin identitet og substans på. Wæraas et al. (2011) beskriver substans som hva organisasjonen faktisk er og gjør. Dette bygger på organisasjonens «faktiske» eller spontane identitet, institusjonelle særtrekk og historiske utvikling. Framtreden handler på sin side om hvordan organisasjonen presenterer seg selv utad og hvilke inntrykk man ønsker å gi av seg selv. Framtreden til en organisasjon kan forstås som en form for kommunikasjon med en mottaker. I vår oppgave er denne mottakeren befolkningen. Mye av den synlige kommunikasjonen gjøres i dag først og fremst gjennom organisasjoners nettsider, men også gjennom media og det daglig arbeidet hvor «vanlige ansatte» møter på befolkningen. Kommunikasjon har et overordnet mål. Det kan eksempelvis dreie seg om å fremme egen organisasjonen for å skaffe seg flere kunder, skaffe flere investorer, rekruttere eller styrke omdømmet. «Kommunikasjon kan skape oppmerksomhet om, forståelse for og anerkjennelse av en organisasjons strategiske mål. Dette kan bli et konkurransefortrinn for en organisasjon i form av bedre omdømme» (Brønn, 2019 s. 238).

Det som er viktig å understreke at et godt omdømme handler om noe mer enn å presentere egen organisasjon med slagord, verdier og visuelle virkemidler. Det handler om å skape et omdømme basert på alt organisasjonen gjør, fra den som tar imot telefoner og leverer tjenester til ledelsens behandling av ansatte. Tillit til en organisasjon er noe som er skapt over tid, med gjentakende god atferd (Brønn, 2019).

På lik linje med Wæraas et al. (2011) som beskriver viktigheten av substans, påpeker Brønn (2019) at dersom det oppstår et gap mellom det man kommuniserer utad og det som faktisk blir utført, er det en av hovedårsakene til at man får problemer med omdømme. «En vellykket kommunikasjonsstrategi sørger for at virksomhetens identitet samsvarer med organisasjonsidentiteten» (Brønn, 2019 s. 240).

Videre viser hun til Fombrun og van Riel (2007) sin forskning som sier at det er seks kommunikasjonsprinsipper som går igjen blant de selskapene som har høy



omdømmerangering (referert i Brønn, 2019, s. 240). De seks er: synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsekvens og mottakelighet.

Synlighet handler om at man må være synlig for interessenter for å kunne oppnå et omdømme. Dette kan gjøres ved å kjøpe annonser i medier, men den beste synligheten er nok det å få positiv mediedekning. At man er synlig og kjent, har sine fordeler og ulemper. Ulempene er at dersom organisasjonen gjør en feil, kan mediene kaste seg over dette. Dette kan igjen gi negativ mediedekning, som svekker omdømme. Lykkes organisasjonen og får positiv mediedekning, styrkes omdømmet.

Egenart handler om å gjøre seg unik, det å skille seg ut fra andre sammenlignbare organisasjoner. Her uttrykkes hva organisasjonen står for gjennom slagord, logoer, navn, farger, merkevarer, verdigrunnlag og fortellinger.

Når det kommer til ekthet sier Brønn følgende om dette:

«Ekthet er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme, og det begynner med organisasjonsidentitet. Det som gjør organisasjon ekte, tydelig, pålitelig og troverdig. Det er her organisasjon kan bevise at det ikke er et gap mellom hvem den er, hva den sier at den er, og hva den gjør. Den kan altså vise at det er sammenheng mellom substans og framtrede» (Brønn, 2019, s. 242).

Åpenhet gir innsikt i organisasjonen. Hva de står for, hvor de kommer fra og hvilke verdier har. Alle som er interessert i en organisasjon ønsker å finne mer informasjon om den. Ønsker man eksempelvis å finne ut om organisasjoner tar vare på klimaet, kan man søke å finne informasjon om de jobber for å redusere utslipp, resirkulerer eller oppgir hvor maten deres kommer fra. For at man skal finne disse svarene, kreves det åpenhet fra organisasjonen. «Den som kommuniserer og fremstår som åpen, styrker gjerne omdømmet fordi vedkommende virker tillitvekkende» (Brønn, 2019, s. 242).

Konsekvens går på å være og opptre konsekvent. Man må være bevisst på hva som blir sagt fra organisasjonen og hvilke handlinger de utfører. Motstridende uttalelser og handlinger kan føre til en mistro og derav dårligere omdømme.

Det siste prinsippet er mottakelighet. Grunig beskriver det som følgende:

«Dette er selve dialogens kjerne, som bygger på antakelsen om at organisasjonen tilpasser holdninger og atferd ut ifra tilbakemelding fra omgivelsene. Dette er også et av kjerneprinsippene i mye av forskningen om organisasjoners strategiske kommunikasjon, hvor det ofte snakkes om toveis symmetrisk kommunikasjon» (Grunig 2001, ref. Brønn 2019 s. 243).

Det er tydelig at disse prinsippene er viktige å overholde for organisasjoner i dag. Det å kunne vise til en sann fremtreden med ekte menneskelig atferd, har mye å si for det å skape tillit til kunder og andre aktører. Ikke minst vil man ved å ta inn over seg tilbakemeldinger og gjøre noe med det, kunne kartlegge og jobbe med organisasjonen sine svakheter.

Å holde oversikt over all kommunikasjon i en organisasjon, er ikke enkelt. Dette kan handle om møter med media, intervjuer, reklamering, sponsoravtaler, kommunikasjonskampanjer og lignende. For å svare på dette kan man benytte seg av en integrert tilnærming. Her samler man alt ansvaret for kommunikasjon inn i en avdeling. Ved å gjøre dette vil man lettere kunne gi ut en overordnet strategi til en avdeling som kan sette denne i kraft. De vil kunne overvåke og bygge opp omdømme på en strukturert og effektiv måte. Dette kalles virksomhetskommunikasjon (Brønn 2019).

## **2.5 Oppsummering**

For å kunne analysere hvordan en organisasjon presenterer seg selv og for å finne ut hvilken identitet de formidler, må man ha noe å ta utgangspunkt fra. Vi har derfor valgt å legge til noen faktorer fra teorien for å vurdere dette. Som nevnt i teorikapittelet betrakter Brønn (2019) identitet fra tre ulike perspektiver, visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Siden organisasjonsidentitet blir beskrevet som det interne dype i organisasjonen, vil vi ikke analysere dette. Dette skyldes at vi ikke har utført noen intervjuer i denne oppgaven og vi fokuserer på hva de kommuniserer utad. Vi har derfor valgt å fokusere på visuell identitet og virksomhetsidentitet. Eksempelvis tar vi for oss presentasjon av verdier, slagord, logoer og bruk av uniform. Fra teorien betrakter vi også de seks kommunikasjonsprinsippene for høy omdømmerangering.

### **3 Metode**

I dette kapittelet presenterer vi valg av metode og hvordan vi har jobbet for å svare på forskningsspørsmålene våre. Vi har sett på styrker og svakheter ved ulike fremgangsmåter, og funnet frem til hvordan vi vil angripe problemstillingen vår. Videre har vi beskrevet ulike datainnsamlingsmetoder, og sett på hvilke data det er vi ønsker å bruke i oppgaven. Til slutt i kapittelet har vi snakket kort om etiske dilemma vi kan møte på, når vi lager en slik oppgave.

#### **3.1 Valg av metode**

For å besvare begge forskningsspørsmålene våre, så vi at både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming var en god løsning. Den kvalitative tilnærmingen er brukt for å besvare den første delen av problemstillingen. Det vil gi oss en god dybdeforståelse av fenomenet «omdømme og identitet» til Forsvaret. Den kvantitative metoden er brukt for å besvare den andre delen av problemstillingen – i form av innbyggerundersøkelsen til Forsvaret. Ved hjelp av denne tilnærmingen har vi sett etter samsvar mellom den kommuniserte identiteten og den oppfattede identiteten til Forsvaret.

Det at vi har tatt i bruk både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming, samsvarer bra med det Jacobsen (2015) sier om at det perfekte undersøkelsesdesign er tilnærmet umulig å finne. Det vil alltid være styrker og svakheter med det opplegget man velger. I denne oppgaven måtte vi gå for to ulike tilnærminger, fordi vi mener forskningsspørsmålene krevde det.

Selve karakteren på hele problemstillingen passer bra med et intensivt undersøkelsesdesign, siden det kun er en undersøkelsesenheter i stedet for mange. Det er derfor mulig å gå i dybden og få en mest mulig helhetlig, nyansert og detaljert forståelse av fenomenet vi undersøker – Forsvarets organisatoriske identitet. Ulempen er at vi ikke kan gå i bredden og generalisere om utbredelsen av fenomenet, omdømmehåndtering i offentlige organisasjoner. Målet med undersøkelsen er å vise til hvordan Forsvaret fremstiller seg som organisasjon visuelt og verbalt, og finne ut hvordan samfunnet har oppfattet denne identiteten, gjennom innbyggerundersøkelsen. På bakgrunn av dette har vi definert denne oppgaven som en kvalitativ casestudie.

## 3.2 Datamateriale

Everett og Furseth (2016) sier at alle forskningsspørsmål og masteroppgaver krever en datainnsamling. Som vi har vært inne på i valg av metode, har vi hatt to tilnærminger til denne oppgaven. Siden vi bestemte å ha en kvalitativ tilnærming til første del av problemstillingen, krever den at vi gjør en del dypdykk i Forsvarets dokumenter, artikler og filmer. Dette for å kvalitativt forstå hvordan Forsvaret selv presenterer seg selv.

For å belyse problemstillingens andre del var det behov for en kvantitativ tilnærming. Vi fant ut at vi ønsket å skaffe til veie de dataene som Forsvaret allerede besitter, gjennom sine innbyggerundersøkelser. I oppgaven har vi derfor hentet data fra ulike kilder, slik som innbyggerundersøkelsen, diverse intervjuer og artikler som er publisert i media. I tillegg har vi sett på Forsvarets interne dokumenter for styring av omdømme, herunder kommunikasjonsplanen til Forsvaret. Innbyggerundersøkelsen gir data av kvantitativ karakter, mens artikler, filmer, intervju og interne dokumenter gir kvalitative data.

Dataene vi henter inn er også en blanding av primær og sekundær data. Primærkilder er kilder der fremstillingen er laget på den tiden hendelsen fant sted, mens det med sekundærkilder snakkes om analyserte eller fortolkende primærkilder (Everett & Furseth, 2016). Med det i bakhodet kan man si at innbyggerundersøkelsen blir primærdata, mens artikler og interne dokumenter med tolkninger er sekundærdata. Dokumenter kan ofte være ganske objektive og skiller seg fra intervjuer ved at de også sier noe om hva mennesker faktisk har gjort. Data som er hentet fra kilder som er produsert av andre forskere, har ofte hatt en annen hensikt enn det vi har med datamaterialet. Derfor kan det oppstå et misforhold mellom den informasjonen vi kan benytte, og det vi ønsker å benytte den til.

## 3.3 Valg av metode

Som vi har vært litt inne på, finnes det flere metoder for å samle inn data. De metodene som oftest benyttes er ulike typer observasjoner, intervjuer eller dokumentundersøkelser. Hvilken innsamlingsmetode som velges, bør sees i sammenheng til hvilken informasjon som etterspørres, og problemstillingens utforming. For å besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte dokument- og innholdsanalyse ved innsamling av empiri. Jacobsen (2015) sier det er viktig å ta hensyn til at valg av metode for datainnsamling påvirker dataens gyldighet og

pålitelighet. Det er også viktig å analysere og presentere relevante data i forhold til forskningsspørsmålene våre.

Det finnes en god del data om Forsvaret. For at disse skulle være tidsriktig, har vi valgt noen fokusområder for å finne ut hvilken organisatorisk identitet Forsvaret kommuniserer. Vi har blant annet sett på Forsvarets kommunikasjonsplan for 2019 for å finne ut hvordan Forsvaret planlegger å nå ut til befolkningen. For å finne ut hvilken organisatorisk identitet Forsvaret formidler har vi valgt å studere følgende:

- **Forsvarets logo og uniformer.**
  - Hva menes med logoen og hva presenterer uniformene?
- **Forsvarets hjemmeside.**
  - Herunder hvilke verdier presenteres, slagord, det første man ser når man går inn på hjemmesiden, samt en analyse av filmserien på hjemmesiden kalt «Forsvarsfolk».
- **Forsvarets bruk og selvpresentasjon gjennom andre medieplattformer.**
  - Herunder Facebook, Twitter, Instagram og Youtube.
- **Magasinet Soldatnytt.**
  - Magasinet er valgt, på bakgrunn av at dette er et magasin Forsvaret produserer selv, samtidig som det er ment for unge som enten tenker å gjennomføre førstegangstjenesten eller ønsker en videre karriere i Forsvaret. Utgave 3 og 4 er valgt fordi det var de to nyeste utgavene av magasinet når vi startet vår analyse.

Siden noen av medieplattformene kun presenterer nåtidens filmer og bilder, har vi valgt å ha hovedfokus på hvordan Forsvaret presenterer seg selv i dag. Det blir naturlig at vi ser på tidligere produserte presentasjoner, som enda er i bruk i dag. Vi mener likevel at denne delen av analysen vil gi et «øyeblikksbilde», og ikke hvordan Forsvaret har presentert seg over tid og tilbake i tid. Til slutt vil vi i konklusjonen drøfte Forsvarets eksterne kommunikasjon basert på Fombrun og van Riel (2007) sine seks kommunikasjonsprinsipper (referert i Brønn, 2019, s. 240).

Når det gjelder spørsmålet om det er samsvar mellom kommunisert og oppfattet identitet, har det vært viktig for oss å presentere kvantitative data som kan si noe om hvilken oppfatning den norske befolkningen har hatt av Forsvaret over tid. Her har vi som nevnt, benyttet oss av innbyggerundersøkelsen fra 2020, men også sett på utviklingen fra 2011 til 2020.

I oppgaven betrakter vi organisasjonen gjennom å se på det visuelle slik som logoer, bruk av uniform, bilder og filmer. Deretter tar vi et nærmere blikk på virksomhetsidentiteten, hva Forsvaret formidler gjennom mediene. Kvåle og Wæraas (2016) sier at organisasjoner kan presentere sin identitet gjennom verdier, visjon og slagord. Vi vil derfor ta høyde for dette under analysen.

For å kunne vurdere om det er samsvar mellom kommunisert og oppfattet identitet, har vi som nevnt hatt hovedfokus på Forsvarets innbyggerundersøkelse. Denne undersøkelsen er utført av et eksternt konsulentfirma, på oppdrag fra Forsvaret. Firmaet gjennomfører årlig flere slike undersøkelser for ulike aktører, og vi anser dermed at undersøkelsen kommer med korrekte resultat. Med korrekte resultater mener vi resultater som er basert på primærdata. Siden 2017 har denne undersøkelsen blitt gjennomført av Kantar TNS. Før 2017 var det IPSOS MMI som var ansvarlig for undersøkelsen. Innbyggerundersøkelsen er bygd opp slik at den tar for seg årets resultat, før den ser det i sammenheng med tidligere års resultater. Vi har derfor brukt siste års undersøkelse i det meste av oppgaven, men kontrollert at spørsmålene ikke skiller seg ut fra tidligere år. Vi har kun brukt de delene av undersøkelsen som er relevant for å gi svar på hvordan befolkningen oppfatter identiteten til Forsvaret.

Fra Forsvarets nettside er det mulig å laste ned undersøkelsene på <https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-innbyggerundersokelse>. På denne siden skriver Forsvaret følgende om undersøkelsen:

«Undersøkelsen gjennomføres hvert år og kalles for Forsvarets innbyggerundersøkelse. I undersøkelsen blir et representativt utvalg av den norske befolkning over 18 år spurt en rekke spørsmål om og rundt Forsvaret».

Undersøkelsene gjort av Kantar TNS, har en svarprosent på rundt 44 prosent siden de startet med undersøkelsen i 2017. Dette utgjør om lag 4000 svar på undersøkelsene som sendes ut årlig. I 2020 ble det sendt ut 9034 undersøkelser hvorav 4036 ble besvart, noe som gir en

svarprosent på 45 prosent for 2020. Målgruppen for undersøkelsene var og er, norske innbyggere over 18 år. Utvalget er stratifisert etter fylker. I de største fylkene, altså de med flest innbyggere, var utvalget større for å minske feilmarginen. Videre er utvalget jevnt fordelt mellom øvrige fylker. Rapporten baserer seg på en feilmargin på 95 prosent sannsynlighet. Det vil si at det bare er 5 prosent sannsynlighet for at den faktiske fordelingen i befolkningen ikke ligger innenfor de oppgitte feilmarginene. Når det kommer til selve rapporten, er den delt inn i ulike kapitler eller temaområder. Disse temaområdene er:

- Inntrykk og omdømme
- Forsvaret i medier
- Trusselbilde og forsvarsevne
- NATO
- Forsvarets enheter
- Norske soldater
- Verneplikt
- Utdanning og karriere i Forsvaret

Rapporten tar dermed for seg et vidt spekter av områder av hvordan Forsvaret oppfattes. Den sier med andre ord ikke bare om inntrykket av Forsvaret er godt eller dårlig. Den omfatter et samlet inntrykk, nemlig Forsvarets omdømme. Samt at det er skilt ut ulike sider ved Forsvarets virksomhet. Det er også presentert tabeller og grafer for å illustrere hvorvidt befolkningen mener Forsvaret er for lite eller for stort, hvor interessert de er i Forsvaret, hvor godt de kjenner til Forsvaret osv. Videre er det tabeller som viser den historiske utviklingen på de forskjellige områdene. Som nevnt vil vi derfor, for å svare på vår problemstilling, basere analysen på hovedinntrykket og hovedfunnene i rapporten for 2020. Videre, for å gi svar på befolkningens oppfatning av identiteten til Forsvaret fokuserer vi på følgende tematikk i undersøkelsen:

- Inntrykk og omdømme, herunder spørsmål om befolkningens syn på ulike verdier om Forsvaret.
- Forsvaret i media, herunder negative og positive mediesaker.
- Norske soldater, herunder syn på holdninger og verdier til norske soldater.
- Verneplikt og likestilling, herunder verneplikt for kvinner.

- Forsvarets som arbeidsplass, herunder spørsmål om Forsvarets arbeidsplass gjenspeiler samfunnets kulturelle mangfold og likestilling.

### 3.4 Etiske dilemmaer

Det at vi begge jobber i Forsvaret har sine positive og negative sider ved undersøkelsen. Det positive er at vi er kjent med organisasjonen og har lettere tilgang til interne kilder og data. Det negative er at vi lettere kan bli påvirket av resultatene som kommer frem gjennom undersøkelsen. Eksempelvis at vi tar et ubevisst «parti» med vår egen organisasjon. Dette er noe vi må være bevisste på slik at det unngås, vi må stille oss nøytrale gjennom undersøkelsen. Et annet dilemma som dukket opp, var at vi måtte ta stilling til om informasjon og dokumenter som er utgitt av Forsvaret var graderte eller ikke. Da vi begge jobber i Forsvaret, har vi tilgang til Forsvarets intranett. Her kan man hente mye informasjon som kunne vært interessant å ha med i oppgaven. Men man må da finne ut om dette er informasjon som kan gis ut til offentligheten. Vi har derfor vært nøye med dette, slik at man ikke begår noen form for lovbrudd. Vi har også tolket det slik at informasjonen vi får gjennom medieoppslag kan betraktes som offentlig, som uten ytterligere samtykke kan siteres fra. Videre har vi forsøkt å ha et objektivt og nøyaktig utgangspunkt i analysen.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Forskningens validitet og reliabilitet gir svar på om våre resultater er gyldige og til å stole på. Jacobsen (2015) skiller mellom det han kaller intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om vi har målt det vi planla å måle. Ekstern gyldighet har å gjøre med i hvilken grad vår forskning er generaliserbar. Reliabilitet eller pålitelighet er knyttet til behovet for å vite om det er trekk ved selve undersøkelsesopplegget som har påvirket resultatene vi får.

Vår metodiske tilnærming til oppgaven som en casestudie, gjør at den normalt sett ikke er så generaliserbar. Det fordi man ved casestudier undersøker en eller få enheter, noe som gjør generalisering vanskelig. Dette var heller ikke en målsetting eller et ønske å oppnå når vi startet denne undersøkelsen. Likevel mener vi at man ved å kaste lys over hvordan Forsvaret presenterer seg selv, vil det gi økt kunnskap og forståelse som kan benyttes av andre organisasjoner.



Vi ønsket å gjøre et dypdykk i Forsvarets selvpresentasjon og hvordan denne har blitt oppfattet av befolkningen, illustrert gjennom innbyggerundersøkelsen. Andersen (2013) sier at datatriangulering gir god reliabilitet og validitet til oppgaver. Siden vi har benyttet oss av flere ulike datakilder, mener vi at undersøkelsen får et større preg av validitet og reliabilitet, med sine begrensninger. Reliabiliteten er også høy på grunn av at datamaterialet er offentlig tilgjengelig og andre derfor kan gå inn å vurdere om de er enige i tolkningene våre.

Gjennom analysen har vi forsøkt å holde oss objektive og unngå å ta parti med egen organisasjon. Likevel er flere av resultatene basert på våre egne beslutninger og fortolkninger. For å kompensere, slik at påliteligheten til oppgaven øker, har vi sett funnene våre opp mot andre identitets studier av Forsvaret. Studiene vi har sett på er Eldal (2013) sin undersøkelse av omdømmekampanjen og Mathiesen (2015) sin oppgave om identitetsutvikling i Forsvaret. Det vi fant ut, var at våre funn sammenfaller med identiteten som er kommunisert i disse to oppgavene. Dette mener vi er med på å gi vår oppgave en høyere grad av reliabilitet.

### **3.5.1 Validitet og reliabilitet til dataene og tolkningene våre**

Vi ønsker her å redegjøre for om våre data styrker oppgavens validitet og reliabilitet.

#### **3.5.1.1 Kommunikasjonsplanen**

Kommunikasjonsplanen til Forsvaret var veldig relevant for å svare på hvordan Forsvaret kommuniserer seg selv. Dette er et offentlig dokument utgitt av Forsvarssjefen. Dokumentet forteller hva målet med kommunikasjonen skal være, samt at den gir innblikk i de mest sentrale kommunikasjonskanalene. Vi mener dette dokumentet gir høy reliabilitet og høy indre validitet.

#### **3.5.1.2 Forsvarets hjemmeside og mediekanaler**

Hjemmesiden og de andre mediekanalene som Facebook, Youtube, Snapchat, Instagram og Twitter mener vi er data som er essensielle, for å finne ut hvordan Forsvaret kommuniserer seg selv. Disse er også nevnt som kommunikasjonskanalene i kommunikasjonsplanen til Forsvaret. Siden disse dataene driftes og publiseres av Forsvaret, mener vi at en tolkning av disse er med på å styrke reliabiliteten til oppgaven vår.

### **3.5.1.3 Magasinet Soldatnytt**

I denne oppgaven brukte vi data fra Soldatnytt utgave 3 og 4. Dette mener vi var viktig å få med i analysen, siden dette er et blad som er ment for vernepliktige. Dermed setter bladet de unge i fokus, enten de som tenker å gjennomføre førstegangstjenesten eller ønsker en videre karriere i Forsvaret. Bladet er med på å danne et førsteinntrykk av livet på innsiden.

Magasinet faller også utenfor de digitale kanalene, noe vi mener er viktig for å vise til noe annet enn sosiale medier. I tillegg er dette et blad som blir produsert av Forsvaret selv. Vi mener derfor at soldatnytt er med på å øke oppgavens reliabilitet.

### **3.5.1.4 Vurdering**

Tolkningene av hvilken identitet Forsvaret formidler i dataene vi har brukt, er basert på våre egne vurderinger. Andre som tolker disse dataene, kan dermed gi et annet bilde enn det vi har kommet frem til. Reliabiliteten til tolkningene vil derfor være svekket, men den indre validiteten vil være høy på grunn av hva som måles. Som nevnt har vi sammenlignet våre funn funnet med to andre masteroppgaver. Siden våre funn var sammenfallende med disse, mener vi dette igjen styrker reliabiliteten.

### **3.5.1.5 Innbyggerundersøkelsen**

Forsvarets innbyggerundersøkelse 2020 var helt sentral i vår forskning siden vi ønsket å uttale oss om hvordan befolkningen oppfatter Forsvarets kommuniserte identitet. Siden vi kun har benyttet oss av resultatene fra innbyggerundersøkelsen, som er en kvantitativ studie, ment for et annet formål. Setter dette begrensninger for validiteten og reliabiliteten til om det er samsvar mellom kommunisert og oppfattet identitet. Likevel mener vi at siden identitet og omdømme henger såpass sterkt sammen, vil en vurdering av innbyggerundersøkelsen styrke oppgavens validitet og reliabilitet.

## 4 Analyse

I denne delen drøftes de to forskningsspørsmålene med bakgrunn i datamaterialet og vår teoretiske tilnærming.

### 4.1 Forsvarets kommuniserte identitet

For å finne ut hvordan Forsvaret kommuniserer «seg selv» gjennom verbale og visuelle selvpresentasjoner og hvilken organisatorisk identitet de forsøker å formidle, har vi gått igjennom de mest sentrale medieplattformene som Forsvaret bruker. I tillegg har vi gjort en analyse av de visuelle virkemidlene. Som nevnt i kapittel 3.3, er følgende analysert:

- Logo og uniformer.
- Forsvarets hjemmeside.
- Forsvarets bruk og selvpresentasjon gjennom andre medieplattformer. slik som Twitter, Instagram, Facebook og Youtube
- Magasinet Soldatnytt, herunder utgave 3 og 4.

#### 4.1.1 Forsvarets logo og uniform

Det man oftest ser først når man møter på Forsvaret på nett, i magasiner eller på gaten, er Forsvarets logo, eller et menneske i uniform. Logoen til Forsvaret er det norske riksvåpenet, som er en løve med øks mellom labbene og en krone på toppen. Løven er et kongelig symbol som symboliserer eget rike, mens øksa i labbene både er Hellige Olavs martyrsymbol og skiller Norges løve fra andre våpenskjold med løver. Riksvåpenet kan benyttes som symbol av Stortinget, regjeringen med underliggende etater, og domstolene – altså den lovgivende, utøvende og dømmende statsmakt. Det kan selvfølgelig også benyttes av kongehuset (Cappelen, 2016). For at Forsvaret skal skille seg fra de andre som kan bruke riksvåpenet, er det i Forsvaret sin logo også to sverd i kryss bak riksvåpenet. Forsvaret trenger kun å skille seg fra andre enheter som lovlig bruker riksvåpenet fordi det i Norges straffelov står at den som uhjemlet bruker riksvåpenet eller noe som ligner, kan straffes med bot eller 6 måneder fengsel (Straffeloven §165, 2015).

Logoer og symboler er noe som er mye brukt i Forsvaret. For eksempel brukes det til å symbolisere ulike forsvarsgrener eller militære underavdelinger. Dette gjør det mulig å identifisere de enkelte avdelingene, og personene som tilhører de ulike avdelingene. De ulike uniformene gjør det med andre ord lettere å identifisere hvor den enkelte jobber eller har sin tilhørighet innad i Forsvaret. Samtidig kan det bidra til å at den enkelte som bærer disse uniformene og symbolene føler identitet til den spesielle grenen, eller avdelingen de arbeider i. Det kan også bidra til å vekke nysgjerrighet blant andre, utenforstående.

I tillegg har Forsvaret en rekke medaljer og utmerkelser som kan festes på uniformene. Dette er med på å symbolisere de ulike soldatenes erfaringer og ferdigheter. Det kan styrke identiteten til Forsvaret, samtidig som det viser at Forsvaret er et hierarki og at man har ulik status i organisasjonen. Det at Forsvaret holder fast på symboler som logoer, medaljer, uniformer og hodeplagg, markerer at det har en helt særegen og viktig rolle i samfunnet.

Enkelte avdelinger i Forsvaret har tradisjoner for at man må gjøre seg fortjent til ulike symboler. Det være seg beretløp, opptaksprøver eller andre prestasjoner, som krever en form for ferdighet eller fysisk utprøvelse, før man kan få symbolet. Et eksempel som illustrerer dette er fra en reportasje som VG lagde i 2019, om noen rekrutter som ble innrullert i førstegangstjenesten. Her følges de fra sivil- til militær, med en avsluttende mestringsøvelse, kalt «beretløpet». Når de får utdelt bereten er det et symbol på at rekruttperioden er over og de er blitt soldater (Rognstrand og Bøe, 2019). Når man må «ofre» noe eller terpe og øve på noe, og det krones med en belønning som viser at du har gjort deg fortjent til dette, kan det antas at det både styrker selvfølelsen og skaper tilhørighet eller identitet til den organisasjonen som tildeler deg utmerkelsen.

Utad vil folk danne seg ulike oppfatninger av uniformert personell, basert på sine egne meninger og oppfatninger av organisasjonen. Dette være seg en positiv eller negativ oppfatning. Uansett er logo, uniformer og symboler «mektige kommunikatører», ifølge Brønn (2019). I dette tilfellet kommuniserer de sterkt at forsvaret er en unik offentlig organisasjon.

#### **4.1.2 Forsvarets hjemmeside**

Ifølge kommunikasjonsplanen fra 2019, er hjemmesiden ment å støtte opp om Forsvarets overordnede kommunikasjon med befolkningen. Hovedmålgruppen er de mellom 16 og 30 år

og som skal inn i tjeneste eller som ønsker en karriere i Forsvaret. Sekundærmålgruppen er media og andre som søker informasjon eller kontakt med Forsvaret. I krise og krig vil forsvarer.no fungere som kanal ut mot befolkningen, i tillegg til direkte dialog med media og bruk av sosiale media. Dersom man ønsker å gå inn på hjemmesiden, er den enkel å finne. Man kan enten skrive forsvarer.no eller søke på Forsvaret i en søkemotor. I de fleste søkemotorene vi har testet, kommer hjemmesiden til Forsvaret opp som første treff.

Når du går inn på siden, er det første som møter deg Forsvarets logo og et bilde av en mann i uniform foran et jagerfly, med teksten «Vil du fly verdens mest avanserte fly og helikoptre». Dette tyder på at Forsvarets hjemmeside har fokus på rekruttering. Kvåle og Wæraas (2016) viser til at en jobbsøkere ofte vurderer flere faktorer når de er ute etter ny jobb. De vurderer om de klarer å identifisere seg med organisasjonen - om verdiene og holdningene som kommuniseres er noe de selv kan stå for. Som vist til i teoridelen, mener Dutton et al. (1994) at det er tre faktorer som avgjør om en person identifiserer seg med og vil søke kontakt med en organisasjon. Om personen oppfatter organisasjonsidentiteten som tiltalende og at den styrker selvfølelsen, vil personen eller jobbsøkeren identifisere seg med organisasjonen. Videre, jo sterkere personen eller jobbsøkeren identifiserer seg med organisasjonen, jo mer vil det søke kontakt med den.

Dette synes Forsvaret å ha lagt vekt på. Noe som støtter dette er siden der det presenteres forskjellige folk som arbeider i Forsvaret (Forsvarsfolk, 2020). Her er det publisert en film på 54 sekunder, som gir et raskt innblikk i Forsvarets personell og hvem menneskene som jobber der er. Filmen gir inntrykk av kulturelt mangfold, ved at den har med ulike mennesker som sammen jobber mot felles mål. Videre finner vi en hel filmserie om forskjellige mennesker som arbeider i Forsvaret. Serien består av videointervjuer med ansatte i ulike roller, som forteller om arbeidet sitt. Filmene er av høy kvalitet, med musikk og videoinnslag fra hverdagen og virkelige hendelser. Filmene dekker også et bredt spekter av organisasjonen og er intervjuer med en redningsmann, en økonom, en HR-rådgiver, en felthumanist, en fotograf, en lønnskonsulent, en troppssersjant, en lagerinspektør og en leder. Vi antar derfor at filmene treffer et bredt spekter av befolkningen; at de bidrar til at mange forskjellige mennesker kan identifisere seg med organisasjonen og ser Forsvaret som en potensielt passende og attraktiv arbeidsplass.

Filmene gir dessuten inntrykk av åpenhet og en form for ekthet. Som nevnt i teorikapitlet er åpenhet og ekthet viktige omdømmedrivere. Det å fremstå som ekte er særlig viktig. Dette skyldes at dersom det er samsvar mellom det som sies og gjøres, mellom substans og framtredden, skaper det tillit til organisasjonen.

Filmene viser også at Forsvaret har et bredt spekter av ansatte med høy utdanning eller ansatte som kontinuerlig jobber med å øke kompetanse innenfor sitt fagfelt. Siden en kompetanseorganisasjon ofte forbindes med enten en organisasjon som består av mennesker med høy utdanning eller en som legger vekt på å kontinuerlig utvikle kompetansen til de ansatte, mener vi filmene er i overensstemmelse med Forsvarets kommunikasjonsplan. Som formulerer målsetningen på denne måten: «Den viktigste byggesteinen i et troverdig forsvar, er kompetent og motivert personell. Vår kommunikasjon må bidra til å rekruttere og beholde de best egnede menneskene» (Forsvarets kommunikasjonsplan, 2019 s. 6). Videre står det at som eksternt kompetansemål må: «Forsvaret oppfattes som en kompetanseorganisasjon og en attraktiv arbeidsplass» (Forsvarets kommunikasjonsplan, 2019 s. 7).

#### **4.1.2.1 Forsvarets verdier**

På hjemmesiden har Forsvaret en egen side der verdiene presenteres. Disse er respekt, ansvar og mot. På hjemmesiden blir de omtalt slik:

«Verdigrunnlaget vårt er noko av det aller viktigaste vi har i Forsvaret. For å kunne verne om det vi har og det vi er, må vi sjølve leve ut verdiane vi skal forsvare» (Forsvarets verdier, 2020).

Verdier er viktige for organisasjoner i dag. Som Kvåle og Wæraas (2016) sier, er de med på å fremme identiteten til en organisasjon.

Videre er verdiene utdypet eller konkretisert nærmere. Med respekt menes: «I Forsvaret respekterer vi kollegaer, medsoldatar, sjefar og underordna. Vi skil ikkje på grunnlag av kjønn, etnisk bakgrunn, religion eller legning» (Forsvarets verdier, 2020). Denne verdien er som vi ser, i overensstemmelse med budskapet i de tidligere nevnte filmene av Forsvarsfolk. De gir et innblikk i en arbeidsplass hvor alle er velkomne og der mangfold er ønskelig og respekteres.

Når det gjelder ansvar og mot, kommuniseres en identitet der den militære profesjonen står mer sentralt. På nettsiden er ansvar utdypet slik:

«Du viser ansvar ved å ta initiativ, vise handlekraft og vere standhaftig. Dette krev ein indre disiplin hos kvar enkelt. Sjølvdisiplin er avgjerande for å kunne ta ansvarlege val i vanskelege situasjonar. Forsvarets personell skal ta ansvar for kvarandre, og Forsvaret skal ta ansvar for folka sine. Dette skapar tillit, både personlig og profesjonelt. Som militært personell skal vi støtte og hjelpe kvarandre og – i yttarste fall – gi livet vårt for kvarandre. Tillit, omsorg, lojalitet og disiplin skapar lagånd. Slik utviklar vi eit felles ansvar for kvarandre og for oppdraget vi skal løyse saman. Vi sviktar ikkje kvarandre eller oppdraget» (Forsvarets verdier, 2020)..

Forsvaret kommuniserer her en organisasjon som er opptatt av både det individuelle og det kollektive ansvaret. Det kommuniserer med andre ord hvilke typer mennesker som passer i Forsvaret. Forsvaret er rett og slett ikke for hvem som helst. Også på denne måten kommuniserer forsvaret at det er en unik offentlig organisasjon. Samtidig kommuniserer det en organisasjon som tar vare på sitt personell.

Verdien mot er på sin side utdypet på denne måten:

«Vi skal ha mot til å vise handlekraft, initiativ og vilje til å kjempe. Vi skal òg ha mot til å forsvare ein medsoldat når det trengst. I militære operasjonar kan det vere fare for ditt eige liv og andre sine liv. Det krev mot å skyve di eiga tryggleik til side for å løyse eit oppdrag. Mot er å handle riktig i dagleg teneste og i strid. Å overvinne kjensler som frykt og hat, og å seie frå om ei handling strir mot det som er rett. Vi må ha god dømmekraft. Mot utan dømmekraft kan resultere i overmot og dumdristige handlingar. Dømmekraft er sett saman av samvit, sjølvinnsikt og audmjukskap» (Forsvarets verdier, 2020).

Beskrivelse av verdiene ansvar og mot, kommuniserer en organisasjon som ønsker å være noe mere en bare en arbeidsplass med kjekke arbeidsoppgaver og flott samhold. De kommuniserer en form for alvor, som igjen gjør at Forsvaret fremstår som en unik organisasjon. Som nevnt i teksten, skal man i ytterste konsekvens gi sitt liv for hverandre. Dette kommuniserer en sterk organisatorisk identitet der du må kunne gi det ultimate av deg selv, arbeide til fordel for

andre og bidra til noe som er større enn deg selv. Gjennom beskrivelsen av hva som ligger i disse verdiene styrker Forsvaret inntrykket av at den er en helt unik organisasjon som ikke kan sammenlignes med noen andre offentlige organisasjoner – at den har et særegent mandat i vårt samfunn. Verdier kan inkludere, men de kan også ekskludere. Med disse verdiene signaliserer Forsvaret at det kun er mennesker av en helt spesiell «støpning», som er skikket til å arbeide der – satt på spissen signaliserer de at det kun er «de beste av de beste». Verdiene og hvordan Forsvaret jobber med å kommunisere disse er også i samsvar med Forsvarets kommunikasjonsplan som sier: «Vi må vise hvordan Forsvarets personell daglig løser oppdrag basert på verdiene respekt, ansvar og mot. Og vi må vise at vi er i stand til å forsvare Norge dersom det skulle bli nødvendig» (Forsvarets kommunikasjonsplan, 2019 s. 6).

I tillegg til disse verdiene er det en tradisjon i Forsvaret for å gjennomføre en formaning og avlegge en ed. I Sjøforsvaret gjennomføres dette ved en seremoni hvor man blir stilt opp på rekker, får lest opp en såkalt formaning, og deretter sverger lydighet til kongen, å arbeide for sine overordnede og underordnede respekt, og til slutt i troskap ofre liv og blod for kongen, fedrelandet og flaggets heder (Sjøforsvarets Troskapsed, 2020).

Oppsummert mener vi at verdiene skaper et bilde av en unik organisasjon. De formidler en identitet hvor åpenhet og mangfold står sentralt. Samtidig prøver ikke Forsvaret å skyggelegge hva som faktisk kreves i en militær organisasjon. I ytterste konsekvens må Forsvaret eller de som tilhører organisasjonen, stå ansvarlige for at liv går tapt - om man selv bærer våpen eller er med å tilrettelegge for de som bruker våpen.

#### **4.1.2.2 Forsvarets slagord**

Over tid har Forsvaret hatt flere kampanjer og slagord. I 2011 startet de et samarbeid med reklamebyrået Ernø og satte i gang med en omdømmekampanje som de kalte «For alt vi har. Og alt vi er». Denne kampanjen har blitt gjennomført årlig siden oppstart, og har som fokus å styrke Forsvaret sitt omdømme og profil i den norske befolkningen. Folk flest danner sine meninger om Forsvaret gjennom media, men også gjennom nedarvede oppfatninger av hva et forsvar er og hva som er dets formål og misjon. I tillegg vil de som avtjener førstegangstjenesten danne sine egne erfaringer og oppfatninger av Forsvaret, som de gjerne formidler videre. Det er derfor et behov for at Forsvaret selv setter agendaen, lager sin egen narrativ eller fortelling om hvem de er og ønsker å være. Dette har de valgt å gjøre ved å



tydeliggjøre de oppgavene Forsvaret har og vise hvordan de løser dem. Omdømmekampanjen gjenspeiler seg i flere filmer, både via egen nettside og via flere mediehus i Norge. Allerede i 2014 vant kampanjen Stellaprisen og tittelen «Norges mest effektive kampanje» (Kreativt forum, 2014). I intervjuet av Kjetil Botten Skogly (jurymedlem av Stella) sier han: «... kriteriene for å vinne stella prisen går ut på å ha den mest effektive dokumenterte markedskommunikasjonen. Stella er en pris som måler effekten og verdien av kommunikasjonen der den skal måles: både i folks hoder og på bunnlinjen».

Vi har allerede introdusert filmen Forsvarsfolk. Denne filmen avsluttes med navnet på omdømmekampanjen «Forsvaret, for alt vi har og alt vi er». Dette er noe som går igjen i de fleste filmene publisert om Forsvaret, i tillegg til at det også er brukt andre steder i Forsvarets markedsføring. Formuleringen er blitt såpass godt kjent i Forsvaret at det nærmest er blitt innarbeidet som et slagord for organisasjonen. Formuleringen kan fortolkes dithen at det å inngå i Forsvarets organisasjon innebærer å ta del i noe som er større enn seg selv og Forsvaret som organisasjon. Det reflekterer og bygger opp om Forsvarets unike oppdrag og misjon. «For alt vi har», kan symbolisere at oppdraget til Forsvaret er å ta vare på og hevde norsk suverenitet, samt opprettholde demokratisk frihet. «For alt vi er», kan på sin side forstås som å symbolisere menneskets frihet, dets evne til å stå for og kjempe for noe vi tror på. Slagordet samsvarer for øvrig godt med kjerneverdiene til Forsvaret.

Som tidligere nevnt hevder Brønn (2019) at de fleste ønsker å arbeide for en organisasjon som respekteres av andre. Slagordet til Forsvaret spiller nettopp på å fremme respekt for det de gjør. Samtidig skaper det bevissthet om de særegne oppgavene til Forsvaret og gir befolkningen et innblikk i Forsvarets kompleksitet.

#### **4.1.3 Instagram, YouTube, Twitter og Facebook**

Forsvaret benytter seg imidlertid av flere medier, enn bare nettsiden. I dagens digitale verden finnes det mange kanaler der organisasjoner og personer kan presentere seg selv. For Forsvaret sin del, som tar inn unge mennesker hvert år til førstegangstjeneste og ønsker videre rekruttering, er det viktig å nå ut til flest mulig. Vi skal derfor nå se nærmere på hvilken identitet som presenteres i andre kanaler, slik som Instagram, Youtube, Twitter og Facebook.

Basert på disse fire kommunikasjonskanalene, ser vi at måten Forsvaret presenterer seg på rent teknisk, er begrenset av hvilke muligheter de ulike medieplattformene gir. På Instagram presenteres en rekke bilder og videoer med små kommentarer, og på Facebook har de en lett blanding av disse plattformene. De har der både videofilmer, link til nyhetssaker og til artikler produsert av, med eller for Forsvaret. Av disse fire kanalene er det Instagram, Youtube og Facebook som fremmer presentasjonen av Forsvaret og dets verdier best. Dette skyldes at Twitter synes primært å brukes for å presentere fakta og viktige meldinger, eller nyheter.

På Instagram har Forsvaret en egen offisiell kanal, i tillegg til egne profiler for Sjøforsvaret, Hæren, Luftforsvaret og Heimevernet. Siden denne oppgaven omfatter hele organisasjonen, tar den videre analysen for seg Forsvarets profil og ikke de enkelte grenes profiler eller identiteter. I kommunikasjonsplanen hevdes det at Instagram primært er ment for aldersgruppen 16-30 år, sekundært resten av befolkningen. Hovedsakelig skal denne kanalen bidra til rekruttering og informasjon om Forsvaret. Sekundært skal den bidra til å styrke omdømmet til Forsvaret gjennom det kommunikasjonsplanen kaller «godt innhold». I skrivende stund er det lagt ut 326 innlegg på Instagram og kontoen har 79100 følgere (per 23.11 2020). I innleggene presenteres rekruttering, utdanning, informasjon om øvelser, historiske innslag, arbeidsoppgaver med mer. Dette reflekterer en åpen organisasjon, siden det finnes mange bilder og filmer fra Forsvaret som arbeidsplass – der Forsvaret nærmest kan sies å «vende innsiden ut» (jf. Wæraas, 2011).

Den andre kanalen som har omtrent samme innhold, er Facebook. I kommunikasjonsplanen står det at dette er den største kanalen blant Forsvarets sosiale medier. Målgruppen er hele befolkningen med fokus på de over 25. Videre står det at Facebook skal bidra til å styrke omdømme, rekruttering og gi faktainformasjon om Forsvaret. I denne kanalen har Forsvaret per i dag 172913 følgere (23.11 2020). Det virker som om Forsvaret, gjennom disse to kanalene, prøver å nå ut til flest mulig av den norske befolkningen. Det legges derfor ut mye informasjon, for å i størst mulig grad informere de respektive målgruppene.

På Youtube har Forsvaret 19200 abonnenter (23.11.20) og kanalen er presentert slik: «Dette er Forsvarets offisielle Youtube-kanal. Her publiserer vi filmer som forklarer våre oppdrag, viser menneskene bak, og forteller om mulighetene som finnes innenfor førstegangstjeneste og utdanning og jobb i Forsvaret» (Forsvarets youtube-kanal, 2020).

Forsvaret bruker mye tid og penger for å levere gode filmer av høy kvalitet. I 2013 vant de Sølvfisken for reklamefilmen «For alt vi har og alt vi er» (Bent, 2013). I 2018 fikk de sølvfisken igjen for reklamefilmen «Fantastiske ingenting» (Kreativt forum (red.), 2018). I et intervju av teamet bak filmen Fantastiske ingenting forteller de om hva målet med filmen var:

«Målet med filmen er å få vist frem mange sider av det moderne, norske Forsvaret og samtidig få folk til å reflektere rundt hvorfor vi egentlig har et forsvar, sa det kreative teamet Karin Lund og Øystein Halvorsen da filmen ble lansert i september. – Mange av de som søker seg til Forsvaret gir uttrykk for at de ønsker å være «en del av noe større. Vi håper at filmen ivaretar også det aspektet, la konsulent Lars Mitlid til» (Kreativt forum (red.), 2018).

At filmer og bilder har fokus i Forsvaret, er ingen ukjent sak for de som er i organisasjonen. Om man googler tidligere forsvars øvelser, får man flere medieoppslag. Disse medieoppslagene viser at Forsvaret ofte legger vekt på slik mediedekning. Man finner for eksempel masse info om DV (distinguished visitors) dag for øvelsen Trident Juncture. Dette er dager der styrkene viser seg frem for viktige gjester. Rundt denne øvelsen ser vi også at det har vært flere foto øvelser. Dette er øvelser der styrkene gjennomfører billedtaking av enheter, som igjen kan brukes i filmer og kampanjer.

#### **4.1.4 Forsvaret i magasiner**

Informasjon om Forsvaret finner man ikke bare i den digitale verden. Det lages flere forskjellige magasiner som omhandler Forsvaret. Forsvaret lager også internt egne blader, som de distribuerer ut til medlemmer av organisasjonen. Et eksempel er Soldatnytt. Dette bladet produseres som et informasjonsblad for vernepliktige i Forsvaret. Bladet kommer ut seks ganger i året og distribueres sammen med et annet magasin med navn F. Frem til nylig var Soldatnytt lett tilgjengelig på Forsvaret sine hjemmesider. Dessverre har disse blitt borte, etter oppdateringen av nettsiden nå i oktober.

Som nevnt finnes det endel magasiner som har Forsvaret i fokus, men som er uavhengig fra organisasjonen. Forsvarets forum er et slikt magasin, selv om de jobber på oppdrag fra forsvarssjefen. Papirutgaven F kommer som nevnt ut sammen med Soldatnytt. Et annet eksempel på magasin som dekker Forsvaret er bladet Folk og Forsvar. Dette er en

organisasjon som har Forsvaret i fokus. Ofte er det medlemmer eller tidligere medlemmer av Forsvaret, eller industrien, som er medlemmer her. Organisasjonen er ellers ikke knyttet noe opp i Forsvaret, slik som Forsvarets forum er.

For å svare konkret på hvordan Forsvaret presenterer seg selv og hvilken identitet de prøver å formidle, tar oppgaven som nevnt kun utgangspunkt i magasinet Soldatnytt. Dette på grunn av at det er et magasin Forsvaret produserer selv, samtidig som det er ment for unge som enten tenker å gjennomføre førstegangstjenesten eller ønsker en videre karriere i Forsvaret.

#### **4.1.4.1 Soldatnytt utgave 3**

I utgave 3 av soldatnytt 2020, er det gitt informasjon og tips til de som skal inn til førstegangstjeneste. Det er også en spalte om MOST (Mobbing og Seksuell Trakassering), en undersøkelse Forsvaret gjorde i 2018 (Enkerud, 2020). Denne undersøkelsen viste uakseptable tall om disse forholdene og bidro til at Forsvaret iverksatte flere tiltak for å bedre på forholdene. Spalten gir videre informasjon om at det er iverksatt ni tiltak for å ta grep om problemet. Et av disse tiltakene er at det skal gjennomføres MOST-undersøkelser hvert andre år, for å få en kontinuerlig evaluering av utfordringen.

Videre handler bladet og dermed også forsiden, mye om Forsvaret og sosiale medier. Det gis informasjon om hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt å legge ut i sosiale medier. Det gjennomføres et intervju av kaptein og kompanisjef Ramon Janaki Karadash, ved Akershus kommandantskap. Han forteller at han ikke vil nekte 19-20 åringer å ta stolte bilder av seg selv i uniform og legge dem ut i sosiale medier. Samtidig sier han at de må tenke over hva de legger ut, både hvordan de poserer, hva de velger å skrive om bildet, anledningen for bildet og hvilke omgivelser bilde er tatt i. Han påpeker at disse bildene kan representere Forsvaret på en positiv eller negativ måte, og at de dermed er med på å forme omdømmet til Forsvaret. I tillegg påpeker han hvordan de unge også kan fremme eller hemme rekruttering til Forsvaret, på grunn av at det er de som når ut til de på samme alder. Karadash forteller også om viktigheten og symbolet av det å bære uniformen:

«Denne uniformen er et sterkt symbol på historien til Norge, forteller han. Mange har gitt mye for den uniformen som soldatene går i, og det kan være lett å glemme hvordan disse videoene kan påvirke dem og deres familie» (Enkerud, 2020, s. 13).

I bladet blir som nevnt MOST-undersøkelsen omtalt. Det vises til tiltak som har blitt gjort og hvordan disse kontinuerlig blir evaluert. Undersøkelsen viser at det dessverre ikke er alle i organisasjonen som følger Forsvarets verdier, hvordan livet er internt i organisasjonen og hvordan man ønsker å fremstå kan være ulik. Men ved å vise til tiltak som er blitt gjort og at det er en kontinuerlig evaluering, signaliseres det samtidig at det er et ønske om å få bukt med problemet.

Artikkelen om Forsvaret og sosiale medier, kan tolkes som at de ønsker å styre selvpresentasjonen sin slik at «bildet» av Forsvaret ikke skal bli negativt. Media snakker ofte om det å eie narrative – at organisasjonen må jobbe for å bli presentert og oppfattet slik de ønsker. Fra artikkelen er det tydelig at det er regler for hva som kan legges ut og ikke. Men hvorvidt de klarer å holde kontroll på dette er annen sak. Det er klart at dersom andre legger ut private bilder og videoer fra tjenesten sin, så kan dette skape en annen identitet enn den Forsvaret ønsker å formidle. Det er ikke dermed sagt at alt er negativt, det kan også være positivt og i enkelte tilfeller avspeile det ønskede bildet av Forsvaret.

#### **4.1.4.2 Soldatnytt utgave 4**

I utgave nr, 4 av Soldatnytt 2020, preger regnbueflagget forsiden av bladet. Regnbueflagget har tradisjonelt stått for mangfold og fellesskap. Foran flagget er det et bilde av en eldre kvinne. Senere i bladet viser denne kvinnen seg å være en tidligere ubåtkaptein, født i en manns kropp. I artikkelen om denne ubåtkapteinen fortelles historien om Jeanette Solstad, som allerede i fire-års alderen merket at hun var født inn i feil kropp. I barndommen fikk hun beskjed fra foreldrene om at dette måtte hun aldri fortelle til noen. Dermed startet hemmeligheten hun bar på i over 60 år. Under den kalde krigen utdannet hun seg ved sjøkrigsskolen i Bergen, og etterhvert kvalifiserte hun seg til ubåtkaptein, mens hun fortsatt holdt på hemmeligheten. Med på tokt hadde hun kjoler og høyhælte sko i safen sammen med graderte militære dokumenter. Disse brukte hun i skjul når hun fikk tid for seg selv. Etterhvert ble hemmeligholdet en for stor påkjenning og hun avsluttet sin militære karriere i 1982. Først i 2010 sto hun offentlig frem, og har brukt de senere årene på politisk aktivisme for menneskerettigheter, og for en bedre hverdag for transpersoner. I 2016 var hun en del av en lovendring hvor Amnesty International hadde en internasjonal kampanje for retten til endring av selvvalgt kjønn. Avslutningsvis i artikkelen sier Jeanette at det er en frihetsfølelse å få være den du er, også på papiret (Hyldmo, 2020).

Det at regnbueflagget og artikkelen om Jeanette Solstad preger forsiden av utgave fire, sender et tydelig budskap og signal om forandring og aksept i også i Forsvaret. Det viser også at Forsvaret holder tritt med endringen i samfunnet rundt. Før var transpersoner forbundet med skam og mental lidelse og man ville aldri ha blitt akseptert og fått jobb i Forsvaret. I dagens samfunn er hverdagen annerledes. Via flagget og historien om Jeanette markerer Forsvaret at de etterlever verdien om å ha respekt for medmennesker, uansett religion, legning eller kjønn.

Utover artikkelen om ubåtkapteinen, preges bladet av informasjon om og for vernepliktige. Det er flere intervjuer og spalter om de som er inne til førstegangstjeneste. I tillegg er det en spalte hvor det skrives tips til de som skal inn i førstegangstjenesten. Det er dermed tydelig at bladet skal appellere til unge mennesker, som skal ha sitt første møte med Forsvaret. Når forsiden av bladet preges av regnbueflagget kommuniseres en identitet av aksept, åpenhet og mangfold til disse nye menneskene som skal inn å tjenestegjøre i Forsvaret.

#### **4.1.5 Forsvarets mediesenter og strategisk kommunikasjon**

I kapittel 1.5 viste vi til Forsvarets mediesenter som er en kommunikasjonsavdeling i Forsvaret. Denne avdelingen sørger for strukturert informasjonsdeling, slik at budskapet som blir gitt ut er i henhold til føringer fra ledelsen.

Det at Forsvaret har etablert en slik avdeling viser at de er opptatt av sitt omdømme og at dette blir håndtert på en profesjonell måte. Det er også et symbol på at Forsvaret er en moderne og tidsriktig organisasjon som har tilpasset seg forventningene fra omdømmesamfunnet. Når en organisasjon velger å satse på slik omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon, vil det ofte både komme negative og positive utspill. Et eksempel på dette med negative utspill er Hedda Langemyr, leder i Norges fredsråd. Som i Dagbladet tilbake i 2013, kommenterte videoer som Forsvaret fremdeles bruker. Hun sa følgende:

«Reklamefilmen viser et endimensjonalt og derfor misvisende bilde av hva et liv i Forsvaret tjener til. Jeg mener dette er propaganda, sier Hedda Langemyr, daglig leder i organisasjonen Norges fredsråd» (Fjellberg, 2013).

En annen som hang seg på disse kommentarene var Karl-Fredrik Tangen, som på den tiden var førstelektor ved markedshøyskolen. Han kommenterte den samme filmen slik:

«Jeg får veldig kommunikasjonsavdeling-følelse av dette. At det er et reklamebyrå, ikke Forsvaret, som snakker til meg. Vi har jo sett lignende reklamefilmer mange ganger: Emosjonelt orientert, nasjonalromantisk billedbruk og en rolig stemme. Problemet her er at du like gjerne kunne bytta ut Forsvaret med melkesjokolade, sier Tangen» (Fjellberg, 2013).

Det de begge ville frem til, var at reklamefilmen fremsto som et forsøk på å kamuflere debatten rundt Forsvarets utenriksengasjement. Forsvaret har, over tid, gått gjennom en omstilling fra å være et bredt folke- og territorialforsvar til å bli et mer profesjonalisert innsatsforsvar - noe de mente ikke gjenspeilte seg i reklamefilmen.

Et annet eksempel på negative utspill rundt pengebruken Forsvarets kommunikasjonsplan har medført. Tidlig i år, var det flere nyhetssaker rundt budsjettet til FMS. Medier24 var det første mediehuset som slo dette opp, noe som førte til flere saker i andre medier (Saue, 2020). I disse oppslagene kom det frem at Forsvaret via Forsvarets mediesenter, har brukt 102 millioner kroner fordelt over de siste to årene. Bare på markedsføringen av en podkast, har det gått 654000 kr. På bakgrunn av dette uttalte Senterparti-leder Trygve Slagsvold Vedum til avisa Østlendingen, at han var lite imponert. «Det brer om seg, og det er dyrt. Det er mye skattepenger som går til det som kan gå til viktigere ting», sa Vedum (referert i NTB, 2020).

Som vi ser, gjør det at Forsvaret er en åpen organisasjon med offentlige budsjett, til at det kan kritiseres for både innhold og pengebruk. Dette illustrerer at det ikke er uproblematisk for offentlige organisasjoner å bli for profesjonell og strategisk i sin omdømmehåndtering. Det kan rett og slett svekke deres legitimitet om de fremstår som for lik en hvilken som helst annen organisasjon, og kanskje særlig en bedrift som opererer i et reelt marked.

#### **4.1.6 Oppsummering av forsvarets kommuniserte identitet**

Gjennom presentasjonen av datamaterialet, er inntrykket vårt at Forsvaret presenterer seg selv på en gjennomført og strukturert måte. Det at Forsvaret har etablert en egen avdeling som er ansvarlig for forvaltning av kommunikasjon, slik at organisasjonens selvpresentasjon kommer likt fram på ulike plattformer, er med på å forsterke dette inntrykket.

Basert på analysen av vårt datamateriale, har vi sett at Forsvaret fremmer en identitet som er lik Forsvarets verdier. Forsvaret har samtidig passet på at disse verdiene gjenspeiles og presenteres på hjemmesiden, og i andre medier. Det foreligger ikke noen gap mellom hva de presenterer på hjemmesiden, og hva de publiserer gjennom videoer og bilder. Dette er med på å styrke «bildet» man sitter igjen med av Forsvaret. Vi har sett at Forsvaret bruker mye video og bilder for å presentere organisasjonen. I disse presentasjonene er Forsvaret flink til å bruke digitale virkemidler for å fremme sitt budskap. Basert på at presentasjonen av organisasjonen er lik gjennom ulike publikasjoner og plattformer, konkluderer oppgaven med at de har en gjennomført og oversiktlig måte å fremme sin organisasjon.

Den største styrken til at Forsvaret lykkes med sine presentasjoner, mener vi er takket være at de har en egen avdeling som kommuniserer og analyserer «markedet» kontinuerlig. De fremstår som en åpen og moderne, men også seriøs, organisasjon. En organisasjon som riktignok har et helt spesielt og viktig oppdrag i samfunnet.

Når man ser på hvordan Forsvaret kommuniserer seg selv, i lys av Fombrun og van Riel (2007) sine seks kommunikasjonsprinsipper (referert i Brønn, 2019, s. 240), treffer de flere av disse prinsippene. Organisasjonen er synlig, både i det offentlige og i det digitale, samt at de fremstår som åpne ved å legge ut store mengder informasjon. Forsvaret har samlet kommunikasjonen sin gjennom mediesenteret, dette fører til at de er konsekvent med hva de gir ut. Som vi vil se til slutt, er organisasjonen også mottakelig med tanke på at de gjennomfører innbyggerundersøkelsen. Her evner de å finne sine svake og sterke sider som gir grunnlag for videre strategisk arbeid med å kommunisere seg selv.

Når det gjelder den organisatoriske identiteten Forsvaret prøver å formidle, kommer denne godt frem i kjerneverdiene. Gjennom dem fremstår Forsvaret som en åpen organisasjon, hvor alle er velkomne. Dette gjelder uansett religion, legning, minoritet eller opphav. Dette styrkes gjennom video-serien «Forsvarsfolk». Her får man et dypere innblikk i hverdagen til den enkelte og til mangfoldet i organisasjonen. Det fordi det ikke bare fokuseres på soldater, men på flere typer personellgrupper i organisasjonen.

Identiteten er også unik og gir dermed et særpreg av organisasjonen som helhet. Dette på grunn av måten de definerer kjerneverdiene ansvar og mot. Her kommer den militære profesjonen frem, en profesjon de også prøver å appellere til gjennom reklamefilmene «For



alt vi har, og alt vi er» og «Fantastiske ingenting». I disse reklamefilmene, som viser norsk landskap og kultur, fremmer de en dypere mening om hvorfor man skal ha et forsvar. De prøver å appellere til å ta vare på og forsvare landet. Appellerer til det man elsker og det som er så fint med landet vårt. Dermed fremmes det en identitet om å stå opp for noe, og jobbe for noe større enn seg selv. Det å ta på seg en uniform forsterker også det unike, uniformen fungerer som et symbol. Det er her man tydelig viser at man skiller seg ut fra andre organisasjoner.

Soldatenes troskapsed er vel den delen av identiteten som skiller seg mest ut. Her skal for eksempel soldatene i Sjøforsvaret avgi et løfte om å trofast stå sammen, ofre liv og blod for Kongen, fedrelandet og flaggets heder.

Det kan tenkes at Forsvarets videoer prøver å appellere til yngre generasjoner, som synes videoene ser kule og tøffe ut. Dette får Forsvaret til ved å lage action pregede videoer og filmer, slik at de også treffer denne målgruppen - Forsvarets fremtidige soldater. De som synes dette ser attraktivt ut, klarer å identifisere seg med den identiteten som Forsvaret her presenterer.

Reklamefilmene og bildene Forsvaret publiserer, har i mange tilfeller høstet god kritikk. Men ikke alle er enige i at disse filmene og bildene viser det hele bildet. Noen mener som sagt også at det brukes for mye penger på å male eller vise dette bildet. Det som vi mener er viktig å huske er at Norge er et mangfold, ikke alle vil føle og tenke det samme. Derfor vil ikke alle være enig i en fremstilling av en organisasjon, noen vil mener den er unødvendig, feil eller bortkastet. Likevel mener vi at når vi ser alle disse tingene under ett, og søker et svar på del 1 av problemstillingen vår, klarer Forsvaret å formidle et relativt godt bilde av seg selv. I del 1 søker vi jo ikke etter faktisk «bilde» av organisasjon, men heller på hva de prøver å formidle - nemlig sin identitet og kjerneverdier.

Til slutt er det også verdt å nevne en gang til at Forsvaret ikke nødvendigvis har samme behov som andre organisasjoner å score høyt på omdømmemålinger, men de konkurrer likevel med andre i forhold til arbeidskraft og midler fra statsbudsjettet. Derfor er det fortsatt viktig for Forsvaret å fremstå som attraktiv og moderne. Hvordan samfunnet opplever det, kommer vi tilbake til i neste del.

## **4.2 Forsvarets oppfattede identitet i befolkningen**

I dette kapittelet presenterer vi innbyggerundersøkelsen som sier noe om hvordan folk flest i Norge, oppfatter Forsvaret. Vi drøfter også om det er samsvar mellom den kommuniserte og den oppfattede identiteten. I kapittel 3.3 presenterer vi hvilke deler av rapporten vi har valgt å legge vekt på.

### **4.2.1 Inntrykk og omdømme**

Som nevnt er undersøkelsen delt i flere temaer og det første temaet er det vi hovedsakelig vil undersøke, nemlig samlet inntrykk som kan forstås som Forsvarets omdømme. I denne delen viser undersøkelsen en figur (Kantar, 2020, s. 11) som illustrerer hvordan omdømmet har utviklet seg siden Forsvaret startet med denne undersøkelsen i 2011. I figuren er det presentert to grafer der den ene tydeliggjør utviklingen av de som har ganske eller meget godt inntrykk av Forsvaret, mens den andre viser de som har svart at de har litt dårlig eller meget dårlig inntrykk av Forsvaret.

Av grafen kan det se ut som om omdømmet til Forsvaret har hatt en svak økning fra 2011 til 2015. I 2016 ser vi derimot at omdømmet går ned. Kantar (2020, s. 11) har begrunnet dette slik: «Nedgangen ble knyttet til omfanget av negative mediesaker om Forsvaret». I 2016 var Forsvaret mye omtalt i media, ofte negativt. Dette året ble det blant annet lagt frem en ny langtidsplan for Forsvaret. I dragkampen rundt bevilgningene og økte ressurser, var det flere saker som kan ha ført til at befolkningen fikk et negativt inntrykk av Forsvaret. Fra 2016 ser vi videre at omdømme styrker seg frem til 2018, før det igjen får en svak nedgang i 2019. Det siste året av undersøkelsen ser vi derimot en økning i omdømmet til Forsvaret, faktisk det høyeste målte siden undersøkelsen startet. Dette skjer samtidig som det er færre som svarer at de har dårligere inntrykk av Forsvaret. Kantar (2020, s. 11) har kommentert dette på følgende måte: «Omdømmet er forbedret blant de fleste innbyggerne uavhengig av alder, kjønn, utdanning og geografi».

I forhold til samme temaområde er det gjort en korrelasjonsanalyse for å se på hvilke områder det overordnede inntrykket (omdømme) av Forsvaret henger sammen med ulike faktorer, som verdier, inntrykk, nødvendigheten av forsvar osv. Fra tabell 3 i undersøkelsen, er dette listet opp. Her ser man at verdier og egenskaper, oppgavehåndtering, inntrykk og våpengrener har

en sterk korrelasjon med omdømmet til Forsvaret. Når det gjelder inntrykket av norske soldater og bidragsevne, har også dette en god korrelasjon. Vi ser også ut av tabellen at det er verdier og egenskaper som kommer best ut av korrelasjonsanalysen (Kantar, 2020, s. 12). Dette kan tyde på at måten Forsvaret kommunisere ut sin identitet og verdier, faktisk blir oppfattet positivt av befolkningen.

Innenfor samme temaområde er det undersøkt hvordan respondentene har stilt seg til hvordan ulike verdier og egenskaper passer til Forsvaret. I figur 9 er dette fremstilt skjematisk slik at man enkelt kan se prosentandelen sine meninger. Verdiene og egenskapene som er vurdert er kompetent, troverdig, relevant, effektivt og om Forsvaret er en åpen organisasjon. Om dette skriver Kantar (2020, s. 17) følgende om disse observasjonene:

«Befolkningen mener jevnt over at «kompetent», «troverdig» og «relevant» er ganske passende beskrivelser av Forsvaret. «Effektiv» passer middels godt, mens «åpen organisasjon» passer mindre godt». Det at befolkningen jevnt over mener at Forsvaret er kompetent, troverdig og relevant kan tyde på at befolkningen oppfatter Forsvaret som en profesjonell organisasjon, som de har tiltro til.

Fra del 1 av problemstillingen konkluderte vi med at Forsvaret presenterer seg som en åpen organisasjon med tanke på den store mengden bilder og videoer de legger ut, samt med tanke intervjuer av ansatte. I undersøkelsen ser vi likevel at respondentene har svart at Forsvaret passer mindre godt til å være en «åpen organisasjon». Dette er naturlig og kan ha sammenheng med at det finnes ulike avdelinger i Forsvaret som preges av mystikk, hemmelighold eller at de vet at ansatte er taushetsbelagt når det kommer til kommunikasjon utad. Det kan også vise at enkelte i befolkningen ikke kjenner til Forsvaret og dermed oppfatter de Forsvaret som en mindre åpen organisasjon.

Videre i undersøkelsen viser Kantar en historisk oversikt som illustrerer hvordan verdiene og egenskapene har trendet de årene undersøkelsen har vært gjennomført. Det vi ser er at det var jevn økning i verdier/egenskaper fra 2011 til 2012. Etter dette flatet det ut frem til alle punktene får en knekk i 2016 og 2018. I 2020 er det en ny økning i undersøkelsen, noe som gir omtrent samme nivå som i 2012. Gjennom alle undersøkelsene kan man se at befolkningen har spesielt lav oppfattelse av at Forsvaret er en åpen organisasjon, spesielt etter knekken i 2016. Fra 2019 til 2020 ser vi derimot at det er en økning til nesten samme nivå i

2012. Fra analysen i del 1 ser det ut til at dette er noe Forsvaret har jobbet med det siste årene. Det kan virke som at dette har gitt resultater og dermed har en direkte sammenheng i at flere mener Forsvaret er en mer åpen organisasjon nå, enn de siste fire årene.

#### **4.2.2 Forsvaret i media**

Som vi har vært litt inne på i denne oppgaven, er det ofte at Forsvaret omtales i mediene, både på eget initiativ og på grunn av at mediene er opptatt av hendelser eller saker, der Forsvaret er en naturlig deltaker. Det er nettopp dette temaområde 4 i undersøkelsen tar for seg. I figur 15 (s. 22) kan man se hvorvidt befolkningen har svart på om de har lagt merke til Forsvaret i media. Her vises en graf fra 2011 til 2020. Her står det følgende i rapporten:

«Medieoppmerksomheten til Forsvaret har variert de siste årene. Fra 2012 sank oppmerksomheten vesentlig frem til 2014. Halvparten av innbyggerne hadde lagt merke til en sak i 2012, mot kun 31 % i 2014. Oppmerksomheten i 2014 og 2015 var omtrent lik, men steg betydelig fra 2015 til 2016. Fra 2016 til 2017 synker medieoppmerksomheten tilbake til nivået i 2014 og 2015. Oppmerksomheten er relativt lik i 2018 som i 2017, før oppmerksomheten økte igjen i 2019. I 2020 ser vi at medieoppmerksomheten er lavere enn i 2019, tilbake til nivået i 2017 og 2018.

Undersøkelsen kartlegger også hvorvidt mediasakene var positive eller negative for Forsvaret» (Kantar, 2020, s. 22).

Disse utspillene har sammenheng med allerede nevnte årsaker, som for eksempel mediasaker som omhandlet ny langtidsplan i 2016. Når vi ser videre på kapittelet kommer vi til figur 16, den tar for seg en illustrasjon av negativ og positiv omtale av Forsvaret i medier. Det er i denne figuren vi virkelig ser en klar sammenheng med de øvrige grafene tidligere i undersøkelsen. Det vi ser er at de årene hvor det er flere som har lagt merke til negativ omtale av Forsvaret i media, er de årene respondentene har mindre positive svar om Forsvaret generelt i undersøkelsen. Det som skiller seg ut fra grafen i årets undersøkelse, er at det i 2020 er første gang på 6 år at flere opplever mediasakene om Forsvaret til å være mer positive enn negative.

Ser vi på de negative toppene, ser vi at det i 2016 var 68% som mente omtalen av Forsvaret i media var ganske eller meget negativ. Denne toppen har vi alt forklart, men vi ser samtidig at

det var en ny topp i 2019. Denne toppen var enda større og hele 78% mente Forsvaret hadde negativ omtale i media. Fra rapporten (Kantar, 2020, s. 23) skriver de følgende om observasjonen: «I 2019 nådde andelen negative saker en ny topp, primært grunnet ulykken med KNM Helge Ingstad. Hele 78 % oppga at sakene de hadde lagt merke til var negative for Forsvaret». Som nevnt var dette igjen snudd i 2020, og respondentene mente igjen at det var flere positive enn negative saker. Dette tror vi har sammenheng med hvordan Forsvaret har jobbet med media etter KNM Helge Ingstad ulykken. Som vi skrev i del 1 har Forsvaret i de siste årene jobbet målrettet for å få frem sitt budskap.

I undersøkelsen har de også spurt om respondentene kan nevne en sak eller tema, som de spesielt har lagt merke til den siste tiden. Her henger det igjen en del nyhetssaker fra 2019 slik som Helge Ingstad, Fregatten og lignende. Videre er det flere som nevner Frode Berg, kampfly og Andøya nedlegging. Av nyere saker er langtidsplan, ny forsvarssjef og korona nevnt. Dette mener vi beviser at Forsvarets arbeid med media er viktig. Det fordi de fleste sakene blir oppfattet og vurdert et eller annet sted. Ved da å ta eierskap og styre narrative, kan Forsvaret få frem sitt budskap - slik Forsvaret ønsker det.

### **4.2.3 Norske soldater**

I temaområdet rundt norske soldater, ser undersøkelsen på befolkningens syn på nettopp disse. I figur 33 (Kantar, 2020, s. 40) vurderes det flere påstander rundt norske soldater, slik at respondentenes syn kommer frem. For vår oppgave sin del, er det kun spørsmålet om norske soldater har holdninger og verdier som representerer Norge på en god måte som er interessant. Her svarer 20% at dette er en beskrivelse som passer meget godt, og 55% svarer passer ganske godt. Dette tyder på at verdiene som Forsvaret presenterer, gjenspeiler seg i befolkningens inntrykk av norske soldater. Fra rapporten skriver de følgende:

«Norske soldater vurderes godt av hele befolkningen, uavhengig av kjønn, alder og utdanning. Resultatene har vært relativt stabile i flere år. Det siste året har resultatene blitt noe bedre. 2-5 prosentpoeng flere mener egenskapene passer godt i 2020 sammenliknet med 2019» (Kantar, 2020, s. 40).

Dette mener vi er nok et bevis på at befolkningen i Norge har forstått Forsvarets egenskaper og verdier, slik Forsvaret ønsker at de skal forstå dem.

#### **4.2.4 Verneplikt og likestilling**

Det er en kjensgjerning at Forsvaret har vært et mannsdominert yrke i mange år. Men i løpet av de siste årene har det kommet flere og flere kvinner inn i Forsvaret. Fra januar 2015 ble det opprettet verneplikt for alle kvinner med norsk statsborgerskap født 1. januar 2015 eller senere.

Fra rapporten er det i figur 34 illustrert befolkningens svar på hvorvidt de er enig eller uenig i påstanden om vernepliktsordningen som likestiller menn og kvinner bør beholdes. Her svarer 54% at de er helt enig og 24% delvis enig. Dette tyder på at befolkningen sitt syn på likestilling står sterkt.

Likestilling og mangfold er noe som definerer verdien respekt, som Forsvaret presenterer som en av sine kjerneverdier. Når Forsvaret har innført verneplikt for kvinner og flesteparten av befolkningen er positive til dette, viser det at en del av den oppfattede identiteten av Forsvaret er lik den de prøver å formidle.

#### **4.2.5 Forsvaret som arbeidsplass**

Det siste vi vil ta med fra undersøkelsen, er et lite utdrag fra temaområdet jobb i Forsvaret. I denne delen av undersøkelsen har de spørsmål om Forsvaret som arbeidsplass har fokus på likestilling. Om det er en arbeidsplass som passer like godt for kvinner, som for menn, og om det er en arbeidsplass som gjenspeiler samfunnets kulturelle mangfold. Her svarer 6/10 (59%) at Forsvaret passer meget eller ganske godt om utsagnet «Forsvaret er en arbeidsplass som passer like godt for kvinner som for menn».

På utsagnene om Forsvaret er en arbeidsplass med fokus på likestilling og gjenspeiler samfunnets kulturelle mangfold, har befolkningen et noe splittet syn på. I tillegg svarer henholdsvis 25 og 32 prosent vet ikke på disse to spørsmålene. Hvorfor så mange svarer vet ikke på disse to spørsmålene, kan tyde på at dette er et felt der Forsvaret ikke har vist den tydeligheten som samfunnet trenger for å forstå og svare på undersøkelsen. Det kan også være at dette er spørsmål som er vanskelig for befolkningen å ha innsyn i. Mange respondenter kan tolke spørsmålene slik at de går inn på hvordan faktisk likestilling utspiller seg i Forsvaret. For å svare på det må man jo faktisk være på innsiden, og dermed vil de som tolker det slik

måtte svare «vet ikke» hvis de ikke tilhører Forsvaret. Avslutningsvis skriver de følgende om observasjonene av Forsvaret som arbeidsplass:

«I 2020 er inntrykket av Forsvaret som arbeidsplass forbedret. Det er spesielt de likestillings-relaterte utsagnene som opplever vesentlig fremgang fra 2019 (som var historisk lavt), samt vurderingen av ledere i Forsvaret» (Kantar, 2020, s. 46).

#### **4.2.6 Oppsummering av oppfattet identitet**

Etter å ha studert innbyggerundersøkelsen, er trenden ganske lik for flere av områdene. Forsvaret startet denne undersøkelsen i 2011, samme år som de satte i gang med omdømmekampanjen. Man kan tydelig se på resultatene fra undersøkelsen at omdømmet får en markant oppsving etter 2011. Dette kan ha en sammenheng med at Forsvaret startet å kommunisere seg selv sterkere utad. Man kan i tillegg se at befolkningens syn på Forsvaret henger sammen med hva som blir publisert i media. De årene hvor det er en stor andel negative medieomtaler, er de årene befolkningen har mest negativt inntrykk av Forsvaret. I undersøkelsen kan man på figur 41 (Kantar, 2020, s. 48) se hvor befolkningen henter eller får informasjon om Forsvaret fra. Her ser man at de 3 største informasjonskanalene er nyheter på TV og radio (61%), aviser og nettaviser (54%) og mediehus som for eksempel VG og NRK i sosiale medier (34%).

Dette viser at størsteparten av informasjon om Forsvaret, kommer ut gjennom andre aktører enn Forsvaret selv. Derfor er det svært viktig for Forsvaret å opptre profesjonelt under intervjuer, for å ikke skade identiteten eller omdømme til egen organisasjon.

Forsvaret, som mange andre organisasjoner, opplever fra tid til annen negativ omtale i media. Dette kommer fram ved oppsiktsvekkende rapporter, ulykker eller andre uheldige hendelser som er med på å sette tvil på tilliten og omdømme til Forsvaret. I disse tilfeller vil man i dagens samfunn bli overveldet av mediedekning som ønsker uttalelser og svar på organisasjonens syn på disse hendelsene. Man kan si at organisasjoner opplever at identiteten blir truet eller dratt i tvil.

Når vi tenker på omdømmet til Forsvaret etter en krise, kan det å styre identiteten i etterkant være aktuelt. Kvåle og Wæraas (2016) mener ved å styre identiteten kan det oppfattes som et

forsøk på å øke den symbolske verdien til organisasjonen. Det instrumentelle formålet som ligger bak styringen i en bestemt retning er ofte det å skulle bygge opp organisasjonen som en merkevare eller å skulle styrke organisasjonens omdømme. Hvorvidt Forsvaret har gjort dette er en undersøkelse i seg selv, men basert på funnene i innbyggerundersøkelsen kan det se ut som Forsvaret har lyktes med dette det siste året. Fregatten Helge Ingstad kolliderte med tankskipet Sola TS i 2018. Følgende får Forsvaret negativ omtale av media det neste året og befolkningens inntrykk er svekket. Men som man kan se fra innbyggerundersøkelsen i 2020, har befolkningens inntrykk aldri vært bedre enn det det er nå. Fra rapporten (Kantar, 2020, s. 4) skriver de følgende om observasjonen:

«Befolkningens inntrykk av Forsvaret er vesentlig forbedret det siste året. Inntrykket av Forsvaret har aldri vært bedre, så lenge innbyggerundersøkelsen er gjennomført (siden 2011). De årene befolkningen har fått et mindre godt inntrykk av Forsvaret, har dette i all hovedsak vært knyttet til hendelser og tematikk som har blitt omtalt i media, og samtidig oppfattet som negativt for Forsvaret. Det er rimelig å anta at en av de viktigste forklaringene på årets økning først og fremst er et resultat av fraværet av negative hendelser eller saker relatert til Forsvaret. Dette står i sterk kontrast til 2019»

Om det er slik at det kun er fraværet av negative hendelser eller saker relatert til Forsvaret eller om det er Forsvarets respons og krisekommunikasjon som har lyktes er vanskelig å si. Kanskje er det en kombinasjon av begge. Men man ser i alle fall at befolkningens oppfattelse av identitet og omdømme påvirkes mye av hva som kommer ut av mediedekning av Forsvaret.

### **4.3 Samsvar mellom kommunisert identitet og oppfattet identitet?**

Fra oppsummeringen av hvordan Forsvaret kommuniserer sin identitet, har vi konkludert med at Forsvaret presenterer som en åpen og omgjengelig organisasjon der alle skal være velkommen, uansett religion, legning, minoritet eller opphav. I tillegg presenteres den unike militære identiteten til Forsvaret, den som sier at man representerer noe større enn seg selv. Man ofrer noe til fordel for samfunnet.

Vi har også konkludert med at Forsvaret er en meget synlig organisasjon og derav sårbar for kritikk fra samfunnet. Videre mener vi at det er et rimelig godt samsvar mellom den



kommuniserte identiteten og den oppfattede identiteten – det bildet befolkningen har av Forsvaret. I innbyggerundersøkelsen svarer de at de har et godt inntrykk av Forsvaret. Dette korrelerer sterkt med faktorer som verdier og egenskaper. I tillegg korrelerer inntrykket eller omdømmet av Forsvaret godt med befolkningens syn på norske soldater, herunder hvorvidt de mener norske soldater representerer gode verdier og holdninger, som igjen representerer Norge på en god måte. Vi mener at måten Forsvaret kommuniserer ut sin identitet og verdier, blir oppfattet positivt av befolkningen. Vi vil derfor si at den aktive jobben forsvarer gjør med sin strategiske kommunikasjon, har hatt en positiv effekt.

De svakhetene vi ser rundt kommunisert og oppfattet identitet, er befolkningens vurdering av hvorvidt Forsvaret er en åpen organisasjon, har likestilling og om Forsvaret gjenspeiler samfunnets kulturelle mangfold. Basert på funnene i undersøkelsen er det ikke så mange som mener at Forsvaret er en åpen organisasjon. Faktisk mente halvparten av de spurte i undersøkelsen for 2020, at Forsvaret ikke er en åpen organisasjon. Når det kommer til utsagnene om Forsvaret er en arbeidsplass med fokus på likestilling, og om den gjenspeiler samfunnets kulturelle mangfold, har befolkningen et noe splittet syn på. I tillegg svarer henholdsvis 25 og 32 prosent «vet ikke» på disse to spørsmålene. Dette tyder på at befolkningen ikke har like stor oppfatning av en identitet som er åpen og representerer samfunnets mangfold.

## 5 Avslutning

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått en større forståelse for forholdet mellom kommunikasjon av organisatorisk identitet, og inntrykket eller omdømmet til en organisasjon – i vårt tilfelle, det norske Forsvaret. Vi har skjønnet at dette er komplisert, men at det likevel er viktig i en tid der det å kommunisere seg selv aktivt forbindes med det å være tidsriktig å moderne, og konkurransen om oppmerksomhet og den kompetente arbeidskraften er stor. Forsvaret er en offentlig organisasjon som ikke nødvendigvis trenger å score høyt på omdømmemålinger. Likevel har omdømmet til Forsvaret en viktig betydning da de konkurrerer om arbeidskraft og midler fra statsbudsjettet. Derfor mener vi det er viktig for offentlige organisasjoner å jobbe med dette.

I denne oppgaven har vi funnet det vi mener er en sammenheng mellom kommunisert identitet og oppfattet identitet, sett i lys av innbyggerundersøkelsen. Forsvaret er synlige i

samfunnet og jobber mye med å gi informasjon til befolkningen for å fremstå som åpen, troverdig og seriøs. Forsvaret har blitt kritisert for at noe av informasjonen de utgir minner om propaganda. Det er en hårfin balansegang mellom det å skulle opptre i tråd med sitt seriøse oppdrag og misjon, og det å kommunisere seg på en «glansbildeaktig» måte. Vi mener Forsvaret klarer denne balansegangen bra, selv om en statlig organisasjon som jobber med omdømme alltid vil være utsatt for kritikk. Ressursene de legger i dette har en effekt, men vi tror det er nyhetsbilde som står for størsteparten av «bilde» befolkningen får av Forsvaret. Dette baserer vi på flere av funnene i innbyggerundersøkelsen. Med det mener vi at i det vanlige virket, der hvor det ikke er store nyhetssaker om Forsvaret, vil Forsvarets kommunikasjonsarbeid påvirke positivt. De årene det derimot skjer negative nyhetshendelser, slik som ulykker eller andre store negative nyhetsoppslag, vil disse prege den totale oppfattelsen av Forsvaret negativt. Arbeidet Forsvaret legger ned rundt kommunikasjon ved slike hendelser, er bare med på å «begrense skaden», ikke hindre den. Vi mener at nettopp denne påstanden er med på å vise hva som kan, eller bør, være videre forskning innenfor dette temaet.

## 6 Referanseliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Bent, J. L. (2013, 21 januar). Sølvfisken for desember 2012: Sølvfisken for november gikk til Ernö for filmen "For alt vi har. Og alt vi er" for Forsvaret. TV2. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/3970011>
- Brønn, P.S. (2019) *Åpen eller Innadvendt Omdømmebygging for Organisasjoner* (2. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Cappelen, H. (2016, 22 september). Et symbol på statsmakt. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/stortingets-visuelle-identitet/et-symbol-pa-statsmakt/>
- Carpenter, D. (2002). Groups, the Media, Agency waiting costs, and FDA drug approval. *American Journal of Political Science* 46, s.490-505. [https://www-jstor-org.mime.uit.no/stable/3088394?sid=primo&origin=crossref&seq=2#metadata\\_info\\_t ab\\_contents](https://www-jstor-org.mime.uit.no/stable/3088394?sid=primo&origin=crossref&seq=2#metadata_info_t ab_contents)
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39, s.239-263. <https://search.proquest.com/docview/203921919/fulltextPDF/61DBA815535F4A0EPQ/1?accountid=17260>
- Eldal, L. (2013). «For alt vi har. Og alt vi er.» Var det alt? Om bakgrunnen for Forsvarets omdømmekampanje (Masteroppgave). Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo
- Enkerud, J. (2020). To soldater, ett felles mål. *Soldatnytt, utgave 3/2020*, s. 5.
- Enkerud, J. (2020). Forsvaret og sosiale medier. *Soldatnytt, utgave 3/2020*, s. 10-13.
- Ernö. (2011, 25 mars), For alt vi har. Og alt vi er. Hentet fra <https://www.kreativtforum.no/arbeider/for-alt-vi-har-og-alt-vi-er>
- Everett, E. L. & Furse, I. (2016). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Fjellberg, A. (2013, 2 februar/2016, 24 oktober). Forsvarets Gullfisken-kandidat får refs: -Vi minner folk på at vi har mye i Norge det er verdt å ta vare på, sier Forsvaret. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no>
- Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper saddle river, NJ: Financial Times Prentice Hall.
- Folk og forsvar. (2020). Om oss på folkogforsvar.no. Hentet 30 oktober 2020 fra

- <https://www.folkogforsvar.no/om-oss/>
- Forsvarsfolk. (2020). På forsvar.no. Hentet 30 oktober 2020 fra <https://forsvar.no/jobb/forsvarsfolk>
- Forsvarets Fellestjenester, (2020). På forsvar.no Hentet 30.10.20, henter fra: <https://forsvar.no/om-forsvaret/organisasjon/forsvarets-fellestjenester>
- Forsvarets innbyggerundersøkelse, (2020). På forsvar.no. Hentet 30 oktober 2020 fra <https://forsvar.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-innbyggerundersokelse>
- Forsvarets oppgaver. (2020). På forsvar.no. Hentet 29 oktober 2020 fra <https://forsvar.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>
- Forsvarets organisasjon. (2020). På forsvar.no. Hentet 29 oktober 2020 fra <https://forsvar.no/om-forsvaret/organisasjon>
- Forsvarets verdier. (2020). På forsvar.no. Hentet 29 oktober 2020 fra <https://forsvar.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier>
- Forsvaret forum. (2020). Om forsvar.no på forsvarsforum.no. Hentet 30 oktober 2020 fra <https://forsvarsforum.no/om>
- Forsvaret youtube-kanal. (2020). På forsvar.no egen side på youtube.com. Hentet 30 oktober 2020 fra <https://www.youtube.com/c/forsvar/about>
- Hyldmo, A. (2020). Ubåtkapteinen som ble frontfigur for transpersoners rettigheter. *Soldatnytt, utgave 4/2020*, s. 14-21.
- Image (2020). A Dahl (red.). Store norske leksikon på snl.no. Hentet 29 oktober 2020 fra <https://snl.no/image>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kantar, (2020). Forsvarets innbyggerundersøkelse 2020. Kan lastes ned fra siden: <https://forsvar.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-innbyggerundersokelse>
- Kreativt forum (red.). (2014, 28 februar). Forsvarets omdømmekampanje til topps i Stella. *Kreativt forum*. Hentet fra <https://www.kreativtforum.no/artikler/nyheter/forsvarets-omdommekampanje-til-topps-i-stella-2014-2>
- Kreativt forum (red.). (2018, 4 desember). Sølvfisken til «Fantastiske ingenting»: Årets reklamefilm fra TRY og Forsvaret vinner Sølvfisken for oktober. *Kreativt forum*. Hentet fra <https://www.kreativtforum.no/artikler/nyheter/solvfisken-til-fantastiske-ingenenting-2018-12>
- Kvåle, G & Wæraas, A (2016). *Organisasjon og Identitet: Eit Symbolsk Perspektiv*. Oslo: Det Norske Samlaget

- Mathisen, V. W. (2015) *Omdømme- og identitetsutvikling i Forsvaret: En studie av forsvarets omdømmekampanje og Krigsskolens identitet – i spenn mellom flere identiteter* (Masteroppgave). UIT Norges arktiske universitet, Tromsø
- NTB (2020, 27 januar), Vedum reagerer på pengebruken til forsvarets mediesenter, *Østlendingen*, hentet fra <https://www.ostlendingen.no>
- Omdømme (u.å.). I Bokmålsordboka. Hentet 15 september 2020 fra <https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=omd%C3%B8mme>
- Rognstrand og Bøe (2019, 27. Oktober). Ildprøven. VG. Hentet fra <https://www.vg.no/spesial/c/stories/6jdygr>
- Saue, O (2020, 27 januar), På to år har Forsvarets mediesenter brukt over 100 mill. Det får Sp-leiar Vedum til å reagere, *Medier24*, hentet fra <https://www.medier24.no>
- Sjøforsvarets troskapsed. (2020). For konge, fedreland og flaggets heder. *forsvaretsmuseer.no*. Hentet fra: <http://forsvaretsmuseer.no/>
- Straffeloven. 2015. §165 - Misbruk av offentlig uniform, kjennetegn eller tittel mv. <https://lovdata.no/lov/2005-05-20-28/§165>
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (Red.). (2011). *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

